مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية

إعداد

إبراهيم عبد الله الشراري

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة **(مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية)**، وأجيزت بتاريخ ٢٥/ ٧ /٢٠١٠م.

أعضاء لجنـــــة المناقشـــــة	**التوقيـــــــــع**
الدكتور محمد فالح الحنيطي، مشرفاً أستاذ مشارك – الإدارة العامة	....
الدكتور موسى سلامة اللوزي، عضواً أستاذ الإدارة العامة	....
الدكتور ربحي محمد الحسن، عضواً أستاذ مشارك– الإدارة العامة	....
الدكتور عبد الرزاق سالم الرحاحلة، عضواً أستاذ مساعد – الإدارة العامة (جامعة البتراء)	....

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا ابراهيم بن عبدالله سعود الشراري ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نســخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ١/٨/٢٠١٠

الجامعة الأردنيــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراة

أنا الطالب: أبراهيم عبدالله سعود الشمري الرقم الجامعي: ٨٠٦١٣٨١
التخصص: ادارة عامة الكلية: ادارة الأعمال

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: ....
مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: أبراهيم عبدالله .... التاريخ: ١ / ٨ / ٢٠١٠

الإهداء

إلى والدتي التي تعبت..وسهرت.. وعلمت.. وكبرت .. إلى جبينها الذي غسلته حبات العرق ..

إلى روحها الطاهرة الزكية رحمها الله ...

إلى والدي الحبيب ... الذي لم يبخل علينا بشئ

إلى معنى الحب والأمل والطموح .. والتي تحملت معي شظف العيش وعنائي في البحث والدراسة.. إلى زوجتي الغالية....

إلى من برؤيتهم يطمئن قلبي.. وتزيد عزيمتي.. إلى من يسطرون لي بعونهم أجمل سطور الحياة.. إلى إخواني وأخواتي....

إلى الأصدقاء جميعاً ...

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع متضرعاً أن يكون خالصاً لوجه الله تعالى.

الباحث

إبراهيم الشراري

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد ... فلا يسعني – وقد أنعم الله تعالى عليّ بإتمام هذه الرسالة – إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد فالح الحنيطي الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخل عليّ بعلمه وجهده ووقته وملحوظاته الدقيقة، ولما بذل من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، ولما قدمه من عون ومساعدة وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الرسالة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح، والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ليسهموا في إنجازها بأفضل صورة.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية

إعداد

إبراهيم عبد الله الشراري

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

ملخـــــص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، واختلافها باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبيان معوقات تطبيقها، والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. وطبقت الدراسة على عينة حجمها (٣٢٣) موظفاً يعملون في ثلاث وزارات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطور الباحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتم التحقق من تمتعها بدلالات الصدق الظاهري والثبات، واستخدمت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية كان متوسطاً، ومن خلال تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبين أن مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات احتل الرتبة الأولى، واحتل مبدأ احترام وتقدير العاملين المرتبة الثانية، ويليه مبدأ التزام الإدارة العليا، ثم يليه مبدأ تدريب وتاهيل العاملين، ويليه مبدأ التركيز على المراجعين، ويليه مبدأ مشاركة العاملين، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ تحفيز العاملين. وكان مدى تطبيق مبدأي التركيز على الأنشطة والعمليات، واحترام وتقدير العاملين في الوزارات السعودية مرتفعاً، في حين جاء باقي المبادئ متوسطاً. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة عن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين وفقاً للعمر، وعدم وجود فروق في وجهات نظر افراد عينة الدراسة لمبادئ الجودة الشاملة الأخرى. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) وفقاً للمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمبادئ الجودة

الشاملة الأخرى. واخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة عن مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ومتغير المسمى الوظيفي.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ان تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطة، وأن تشجع الإدارة في الوزارات العاملين على الإبداع والابتكار، وان يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونها من خلال أدائهم لأعمالهم. وان تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة السعودية مع مستوى الأداء، وأن تقوم الوزارات بتحديد حاجات المراجعين، ورغباتهم من خلال مسوح علمية، وأن يتم تعريف العملاء بطريقة إنجاز الوزارة للمعاملات، وطريقة تقديمها.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

١-١ المقدمة:

لقد شهد القرن العشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد، وانتشار تقنية المعلومات وشبكات الإنترنت، وظهور منظمة المواصفات العالمية: آيزو (٩٠٠٠، ٢٠٠٠ ISO)، واتفاقية التجارة الحرة وغيرها من المنظمات الإنسانية الفاعلة، مما أدى بالعديد من المنظمات الإدارية إلى أن تسير في ركاب التطوير المستمر، وتحسين خدماتها ومنتجاتها، سيما وأن الجودة (Quality) أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً متميزاً، تسير في مقتضاه كل متطلبات التطوير والتنمية المستهدفة، ومن أكثر الميادين تطوراً في هذا المجال وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت الآن في ظل مختلف المتغيرات، ذات أبعاد كبيرة في بناء صروح التطوير، وتحسين سبل التعامل، وتعزيز أسس الاستقرار والثبات في مختلف المعطيات الهادفة (الرشيدي، ٢٠٠٤).

ونتيجة للانفتاح الكبير الذي تشهده دول العالم، نجد أن السعودية تتأثر بما يحدث في هذا العالم من متغيرات كونها جزأً منه، فقد واجهت على مستوى الإدارة العامة تحديات كزيادة مطالبات المواطنين للحكومة بتقديم أفضل الخدمات، أسوة بما تقدمه حكومات الدول المتقدمة لمواطنيها، وقد يكون لارتفاع مستوى ونسبة التعليم. وزيادة الوعي بين أفراد المجتمع السعودي دور بارز في زيادة تلك المطالبات، كذلك موقع السعودية دينياً واقتصادياً وسياسياً؛ جعلها تواجه ضغوطاً خارجية لتطوير خدماتها ونشرها بشكل أوسع، مما دفع المملكة إلى البحث عن أساليب إدارية جديدة مناسبة لكي تستطيع من خلالها تحسين الجودة، فقامت بتطبيق أسلوب الخصخصة في بعض أعمالها، وإعادة هيكلة بعض الوزارات والمنظمات الحكومية، كما شجعت الجهات الحكومية على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل الهندرة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي حقق نجاحاً كبيراً، ولقي اهتماماً واسعاً، حيث يهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق رضا العاملين (الوادعي، ٢٠٠٧).

إن التحدي الكبير للمنظمات العامة الخدمية يكمن في قدرتها على الاستجابة لرياح التغيير، وتطلعات المستفيدين تجاه ما تقدمه من خدمات، وهذا يتطلب من تلك المنظمات التخلي عن المفاهيم الإدارية التقليدية، والعمل على إدخال مفاهيم ومبادئ إدارية مناسبة لمواجهة رياح ومتطلبات التغيير (الشمري، ٢٠٠٧).

ومن هنا فقد أولت المملكة العربية السعودية القطاع الحكومي أهمية بالغة، وذلك من خلال إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها لتعزيز دور الأجهزة الحكومية فيها، من وزارات ومؤسسات، وذلك من أجل إشباع حاجات الأفراد متلقي الخدمة. وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وذلك في سبيل إعطاء صورة متكاملة لسبل تطبيقها من الناحية الفكرية، وتمكين العاملين في الوزارات السعودية من التفكير جدياً وبوعي هادف نحو تطبيق هذه المفاهيم. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حققت من خلاله العديد من المنظمات نهوضاً وتطويراً ملحوظاً في مختلف الأقطار والبلدان.

١-٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة، منها إدارة الجودة الشاملة، حيث حققت إدارة الجودة الشاملة نجاحات ملفتة للنظر في العديد من المنظمات الصناعية. ولم يقتصر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المنظمات الصناعية فحسب، بل امتد تطبيقها على المنظمات الخدمية من تعليم وصحة وغير ذلك من المؤسسات غير الربحية، على اعتبار أن مبرر وجود هذه الهيئات هو تقديم الخدمات لأفراد المجتمع والمتعاملين معها، إضافة إلى ضرورة وجوب وضع جودة الخدمات في المقام الأول أكثر من أي وقت مضى، بعد توجيه خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبد العزيز آل سعود – حفظه الله – للمسؤولين والعاملين في الدولة على حدٍ سواء بضرورة الحرص على تطوير طرائق وسبل تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بالدقة والملاءمة التي تتطلبها الخدمة، والعمل على توفير مستلزماته مع تذليل العقبات والصعوبات التي تحد من هذا الهدف الذي تطمح إليه المملكة العربية السعودية وهو الوصول إلى تقديم خدمة ذات جودة في مؤسساتها ووزاراتها.

ومما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، والتي تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية :-

١. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في الوزارات (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)؟

٤. ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٥. ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

١-٣ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، كأحد الموضوعات الحيوية التي ساهمت من خلال تطبيقها في نجاح منظمات عالمية في تحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين. كما تكتسب هذه الدراسة أهمية أخرى من خلال معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على الأسس العلمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبصورة أكثر تحديداً فإن هذه الأهمية تكمن في ما يلي:

١. دعوة الوزارات السعودية بأسلوب أكثر جدية لتوضيح إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على الواقع التنظيمي للوزارات في المملكة العربية السعودية، وبيان مدى التزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢. كما تظهر أهمية الدراسة من خلال ما ستكشف عنه من تحليل نتائج ومن ثم توصيات ومقترحات من شأنها أن تذلل المعوقات وتساعد المسؤولين والإداريين وأصحاب القرار في الوزارات السعودية على تطوير العمل الإداري بما يحقق المزيد من إنجاز المهام المطلوبة بالسرعة والدقة وأقل التكاليف تماشياً مع المتغيرات المتلاحقة في عصرنا الحالي. بالإضافة إلى أنه من المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إضافة لبنة جديدة على أدبيات الإدارة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي.

١-٤ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تقديم صورة لواقع البيئة التنظيمية في الوزارات من كافة الجوانب، والتعرف على الإمكانيات المتاحة فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أسس ومرتكزات مبنية على روح التعاون بين العاملين والتكامل في المهام والأعمال لتحقيق روح الفريق الذي يعتمد ويهدف في نهجه إلى تحقيق رضا المستفيدين.

٢. التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئة العمل لاستثمار الجوانب الإيجابية منها والعمل على تشخيصها تطويرها، من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

٣. تقوية الشعور والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفـراد العـاملين فـي الـوزارات السعودية نحو المجتمع، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

٤. السعي لتقديم إطار نظري لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الـوزارات الـسعودية، وذلك من خلال الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة.

١-٥ التعريفات الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة:

وهي: "فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضاء المستهلكين كأهم الأهـداف التـي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة، وعلى مستوى المنظمة ككل"(علوان، ٢٠٠٥).

ويقاس هذا المتغير بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة علـى فقـرات الاسـتبانة مـن (١-٤٧).

التزام الإدارة العليا:

اهتمام الإدارة العليا في العمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة وضـرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (اللوزي، ٢٠١٠).

ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (١-٧).

مشاركة العاملين:

من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون مـن فـرق عمـل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولتتفاعل هذه الفرق مع بعضها البعض، وتعمل بـشكل متعاون ومنسق لا بد من كسر الحـواجز الإداريـة التـي تقـوم عليهـا الهياكـل التقليديـة (عقيلي، ٢٠٠٩). ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينـة الدراسـة علـى فقـرات الاسـتبانة من (٨-١٣).

التدريب وتأهيل العاملين:

هو عملية تعليم أو معرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات فـي سلوك وعادات ومعرفـة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصـول إلى أهدافهم وأهداف المنظمـة التي يعملون بها على السواء. (ياغي، ٢٠١٠)

وهو أحد العناصر الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعالاً وله دور رئيس يجب أن يكون مخططاً ومنظماً، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة كما أن التدريب على الجودة الشاملة يجب أن يكون عملية مستمرة ومستقلة (عقيلي، ٢٠٠٩). ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (١٤-٢٠).

تحفيز العاملين:

القوة الداخلية للفرد التي تفسر المستوى والاتجاه والاستمرارية في بذل الجهود اللازمة لإنجاز العمل، وهذا يعني ان الفرد المحفز يعمل بجد، ويبذل جهداً اكبر في العمل مقارنة مع الشخص غير المحفز (مخامرة وآخرون، ٢٠١٠).

ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (٢١-٢٧).

احترام وتقدير العاملين:

ويعني وجود اتصال واحترام متبادل بين العاملين من رؤساء ومرؤوسين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وضرورة تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع (طعامنة، ٢٠٠١). ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (٢٨-٣٤).

التركيز على المراجعين:

إن معرفة المراجعين، وتحديد احتياجاتهم، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم (عجيم، ٢٠٠٧). ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (٣٥-٤١).

التركيز على الأنشطة والعمليات:

يقصد به الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة وليس المنتج فقط وهذا يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات، وفي جميع المجالات، وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته. (الوادعي، ٢٠٠٧).

ويقاس هذا المتغير بإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (٤٢-٤٧).

١-٦ الدراسات السابقة:

فيما يلي ابرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من دراسات عربية وإنجليزية، وذلك على النحو التالي:

١- التزام الإدارة العليا:

تطرقت العديد من الدراسات إلى التزام الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو التالي:

هدفت دراسة (Agus, 2005) والتي أجريت في سنغافورا إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وعلاقات المورد، والتدريب، وعملية التحسين المستمر، ونتاج الأعمال)، وقد أظهرت الدراسة أن التزام الإدارة العليا، وعلاقات المورد، والتدريب بشكل خاص مهمة في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (الملهوف، ٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. وتبين أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، وأظهرت الدراسة أن درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت في جميع مجالات الاستعداد كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية.

وفي دراسة (المعاني وأخوارشيدة، ٢٠٠٨) فقد كان الهدف هو التعرف على اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى تبني الأمانة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تبني الأمانة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

كما هدفت دراسة (طعامنة، ٢٠٠١) إلى معرفة مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة بالأردن، فقد توصلت إلى ان هناك مستوى متوسطاً من الوعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللوزي، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى ان مستوى الوعي والتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية متوسط، في حين توصلت دراسة (الناظر، ٢٠٠٤) التي هدفت إلى بيان مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية، إلى وجود الدعم غير المحدود

والمبني على قناعة الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السالم، والمري، ٢٠٠٥) التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق ركـــائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة بدولة قطر، إلا أن الإدارة العليا التزمت بدرجة عالية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٢- مشاركة العاملين:

هدفت دراسة (Nugyen, 2006) إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيـــا المعلومـــات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراســـة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعـــاد: القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة، وقد أوصـــت الدراســـة بضرورة إشراك الموظفين في أعمال المنظمة. وأوصت هذه الدراسة بـــأن تعمـــل المنظمـــات الفيتنامية على تحسين نشاطاتها المتعلقة بإدارة الجودة، والوصول إلى مستوى أفـــضل لتطبيـــق إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات.

أما دراسة (طعامنة، ٢٠٠١) فقد توصلت إلى أن تطبيق عنصر مشاركة العاملين فـــي وزارة الصحة الأردنية يتم بصورة متوسطة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، ٢٠٠٢) التي بينت أن الشركات تطبق بعد مشاركة العاملين بنسبة متوسطة، وهذا ما بينته دراسة (Coyle–Shapiro, 2002) التي أشارت إلى أن بمقدور العاملين المشاركة في تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة، وتطوير عملية إعدادهم وتكييفهم مع برامج الجودة، وأن عدالة مشاركة العاملين في برامج الجودة تسهم في تحقيق مستوى الربحية المتوقعة جراء نجاح برامج الجودة في تحقيق غاياتها، وكشفت دراسة (اللوزي، ٢٠٠٣) على أن مستوى الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات متوسطة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السالم والمري، ٢٠٠٥) التي أشارت إلـــى إن عنصر مشاركة العاملين لإدارة الجودة الشاملة مطبق بدرجة متوسطة.

وفي دراسة (السرحان، ٢٠٠٧) كان الهدف منها معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة المياه والكهرباء السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانـــت متوســـطة وكانت أعلى ممارسة لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد تصميم الخدمة، في حين كانت أدنى ممارسة فيما يتعلق ببعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وأن تـــصورات العـــاملين فـــي

الشركة لمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاء متوسطاً، وكان هنـــاك أثــر واضـــح لأبعـــاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة المياه والكهرباء السعودية باستثناء بعد (التحسين المستمر). كما أظهرت النتائج وجود فــروق ذات دلالـــه إحـــصائية لتـــصورات العاملين في الشركة نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة المياه والكهرباء الـــسعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(العمر، المستوى التعليمي، الخبرة فـــي مجـــال الجـــودة، المستوى الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بتنمية العلاقة غير الرسمية مـــع العاملين، وأن تعمل الشركة على الاستفادة المثلى من المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة.

٣- تدريب وتأهيل العاملين:

هدفت دراسة (العنزي، ٢٠٠٠) إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجـــودة الشاملة بشكل عام في شركة الاتصالات دون المتوسط. وأن هناك علاقة عكـــسية ذات دلالـــه إحصائية بين متغيري العمر، وسنوات الخدمة. كما أن هناك فروقاً فـــي اتجاهـــات المـــوظفين الحاصلين وغير الحاصلين على دورات تدريبية نحو مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مقارنة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية وبين مؤسسات القطاع الخاص. كما أوصت الدراسة كذلك القيام بدراسات أخرى عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية .

وهدفت دراسة (عجيم، ٢٠٠٧) إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فهم وإدراك لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المعاهد المهنية نحـــو تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وأن المهارات الضرورية، والبنية التحتية اللازمة لتطبيـــق إدارة الجودة الشاملة متوفرة، وأنه يوجد دعم من الإدارة العليا حيث كانت النتائج إيجابية بصورة مرتفعة. وأنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى العمل في أي من مناطق المملكة العربية السعودية أو الوظيفـــة، أو ســـنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بنسب طفيفـــة بـــين اتجاهـــات العاملين تعزى إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمـــر، والدرجـــة الوظيفيـــة، والخبرة العملية).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي من قبل إدارات المعاهد المهنية، ليساعد على تطبيق مفهوم الجودة فكرياً وعملياً.

٤- تحفيز العاملين:

هدفت دراسة (الرشيدي، ٢٠٠٤) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى معرفة جدوى وفاعلية استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية. وأظهرت النتائج أيضاً أن للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) للأنماط القيادية الإدارية العليا تأثيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية محل الدراسة. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالعمل على تحفيز القيادات الإدارية العليا على تبني النمط القيادي المشارك، إضافة إلى إعداد البرامج التدريبية للقيادات الإدارية العليا.

وأجرى (Soltani, et al, 2005) دراسة هدفت إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحالية لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة الحكومية من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبعة في المنظمة.

وفي دراسة (Karia and Asaari, 2006) فقد كان الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي) في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).

أما دراسة (Henderson,et al,2006) والتي أجريت في بريطانيا، فقد هدفت إلى عرض كيفية تطبيق الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي في بريطانيا من خلال التركيز على طريقتين رئيسيتين هما: تطوير الجامعات لمنهجية بحثية جديدة وتحسين فهم موضوع إدارة

الجودة الشاملة والعمل على تطوير مرونة الموظفين والمديرين المهتمين بهذه الشراكة وتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في الشراكة ما بين الجامعات والقطاع الصناعي وهو الأمر الذي يتطلب أن يقوم أي نشاط للشراكة على نقل لعملية التعليم بعمق بين الطرفين من خلال التدريب. وفيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن طريقة العمل القائمة على منهجيات البحث المطورة قد أدت إلى تمكين المشاركين من التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

٥- احترام وتقدير العاملين:

هدفت دراسة (سويري، ٢٠٠٠) إلى التعرف على مدى تطبيق المبادئ الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في شركة سابك في المملكة العربية السعودية، ومدى توافر القيم الأساسية التي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة عند الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن قيم الموظفين متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلاله إحصائية لكنها لم تكن قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقيم الموظفين. وأوصت الدراسة لضرورة أن تقوم سابك بإعادة تقييم أسلوبها في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية للشركة.

أما دراسة (اللوزي، ٢٠٠٣) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن كما يراه العاملون فيها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية كان متوسطاً نسبياً. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع معايير ومقاييس محددة ومناسبة تشمل كافة جوانب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن من خلالها التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس جودة الخدمات.

٦- التركيز على المراجعين:

هدفت دراسة (الطراونة، ٢٠٠٢) إلى التعرف على واقع الجودة في شركات الصناعات الدوائية بالأردن، وتوصلت هذه الدراسة على أن الاهتمام بجمهور الخدمة كان متوسطاً، وأوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد الشركات لأهدافها الإستراتيجية والمرحلة واختيار السياسات والأساليب المناسبة. وتوصلت دراسة (اللوزي، ٢٠٠٣) إلى أن هناك مستوى متوسط نحو الاهتمام

بجمهور الخدمة، واحتل المرتبة الأولى من حيث إجابات العاملين مقارنة بعناصر إدارة الجـودة الأخرى.

٧- التركيز على الأنشطة والعمليات:

هدفت دراسة (عبيدات، ٢٠٠٧) إلى استكشاف العلاقة بين نظام الرقابة علـى الجـودة الشاملة وفاعلية هذا النظام في الشركات الأردنية المساهمة العامة، كما هدفت إلى التعرف على كيفية اختلاف هذه العلاقة باختلاف حجم الشركة وخبرة العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة على الجودة الـشاملة مجتمعـة ومنفردة، وبين فاعلية نظام الرقابة، وعدم وجود اختلاف في هذه العلاقة يعود للحجم أو الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسـائل الإحـصائية لضبط الجودة، إضافة إلى الاهتمام بتدريب الموردين الفرعيين على استخدامها.

أما دراسة (الوادعي، ٢٠٠٧) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في المديرية العامة للمياه بمنطقة الريـاض. كمـا هدفت إلى التعرف على الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبـادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ضعفاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمديرية، حيث بلغت درجة التطبيق (٧١،٢ مـن ٥) وبنسبة مقدارها ٥٤%. وأن موظفي المديرية غير موافقين على أن هنالـك تطبيقـاً لمبـدأ المشاركة الكاملة للأفراد ومبدأ اتخاذ القرار بناءاً على الحقائق في المديرية العامة للمياه. كمـا أظهرت النتائج أن (٧٩%) من أفراد العينة يرون بأن أهم معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجـودة الشاملة في المديرية تتمثل في عدم وجود دورات تدريبية خاصة بتطبيق برامج الجودة. وأوصت الدراسة اعتماد السياسات والإجراءات التي تعود إلى التحسين المستمر فـي أعمـال خـدمات المديرية.

١-٧ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت بعض متغيرات مختلفـة عـن الدراسات السابقة، وهذه المتغيرات هي: التزام الإدارة العليا، ومـشاركة العـاملين، وتـدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات. كما وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـي بعض الوزارات السعودية وهي: وزارة الصحة ووزارة المياه والكهرباء ووزارة المالية، وفـي

ذلك إضافة علمية من خلال الإفادة من نتائج هذه الدراسة، وإجراء دراسات مشابهة على بقية الوزارات السعودية.

١-٨ منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالاضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. واعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الميداني من خلال الاعتماد على استبانه تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة لجمع البيانات، وتحليلها، للوصول إلى نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج.

١- ٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وللإجابة عن السؤالين الرابع، والخامس.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
٣. تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني والثالث.

١-١٠ مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع الوزارات في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (٢٣) وزارة، حيث يبلغ عدد الموظفين فيها (٨٢٩٩٨٥) (المصدر: كتاب الخدمة المدنية بالأرقام للعام المالي: ١٤٢٧-١٤٢٨ هـ). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار بعض الوزارات الخدمية بشكل عشوائي، وهي (وزارة الصحة، ووزارة المياه والكهرباء، ووزارة المالية).

١-١١ عينة الدراسة:

تم استخدام العينة الطبقية التناسبية لاختيار عينة الدراسة، حيث بلغت العينة (٤٠٤) موظفاً باختلاف مستوياتهم الإدارية من أصل (١٠٠٩٤) موظفاً (Sekaran, 2003: p204). والجدول (١) الآتي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول١. توزيع أفراد مجتمع الدراسة

اسم الوزارة	المجتمع	العينة	طبقية تناسبية
وزارة الصحة	٣٢٩٥	٤%	١٣٢
وزارة المياه والكهرباء	٣٤٧٦	٤%	١٣٩
وزارة المالية	٣٣٢٣	٤%	١٣٣
المجموع	10094	٤%	404

المصدر: العلاقات العامة وشؤون الموظفين في الوزارات المبحوثة.

ووزعت (٤٠٤) إستبانة على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (٣٣١) استبانة ما نسبته (٨١,٩٣%) من حجم عينة الدراسة، واستبعد عدد (٨) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٢٣) استبانة، مشكلة بذلك (٧٩,٩٥%) من عينة الدراسة،

١-١٢ مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة وهما:

أولاً: المصادر الأولية: حيث تم استخدام أسلوب المسح الميداني لعينة الدراسة وذلك باستخدام استبانة تم تطويرها خصيصاً لهذه الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتشتمل هذه المصادر على الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، في المراجع والدوريات والبحوث المتخصصة والنشرات العربية والأجنبية.

١-١٣ أداة الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة، وقياس متغيراتها تم تطوير أداة بالاعتماد على الأدب النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (عبد السلام، ٢٠٠٤: الفقرات: ٤، ٥، ١٠، ٢٨، ٢٩، ٣٣، ٤٣، ٤٧)، ودراسة (الناظر، ٢٠٠٤: الفقرات: ١، ٢، ٣، ٨، ١٠، ١٦، ٢٢، ٢٥، ٢٧، ٣٠، ٣١، ٣٢)، ودراسة (الشراري، ٢٠٠٠، الفقرات: ٧، ٢٣، ٣٩، ٤٠، ٤٢، ٤٤، ٤٥)، ودراسة (الوادعي، ٢٠٠٧، الفقرات: ٣٤، ٣٥، ١٧، ١٨، ٢٠، ١٢، ١٣، ٤٦)، ودراسة (الرشيدي، ٢٠٠٤، الفقرات: ٦، ٩، ١١، ١٤، ١٥، ١٩، ٢١، ٢٦، ٣٦، ٣٧، ٤١، ٤٣). وروعي في تطوير الأداة ان تكون متكيفة مع البيئة السعودية، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الوزارات السعودية، وتشتمل على الوزراة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي.
- أما الجزء الثاني: من الأداة فقد خصص لقياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وتكون هذه الجزء من الاستبانة من (٤٧) فقرة موزعة على سبعة مبادئ، هي: الفقرات من (١-٧) تقيس مبدأ التزام الإدارة العليا، الفقرات من (٨-١٣) تقيس مبدأ مشاركة العاملين، الفقرات من (١٤-٢٠) تقيس مبدأ تدريب وتأهيل العاملين، الفقرات من (٢١-٢٧) تقيس مبدأ تحفيز العاملين، الفقرات من (٢٨-٣٤) تقيس مبدأ احترام وتقدير العاملين، الفقرات من (٣٥-٤١) تقيس مبدأ التركيز على المراجعين، الفقرات من (٤٢-٤٧) تقيس مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات.
- هذا واعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (موافق بشدة) ويمثل (٥ درجات)، و(موافق) ويمثل (٤ درجات)، و(موافق لحد ما) ويمثل (٣ درجات)، و(غير موافق) ويمثل (٢ درجة)، (غير موافق بشدة) ويمثل (١ درجة). وتم الأخذ بعين الاعتبار تدرج المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة على هذا السلم، حيث اعتمد على معيار يستند إلى انه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (٣,٥) فأكثر فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥- ٣,٤٩) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢,٤٩) فما دون فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة منخفضاً.
- أما الجزء الثالث: من الأداة فقد خصص لقياس معوقات تطبيق الجودة الشاملة، والمقترحات لتطبيق الجودة الشاملة في الوزارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال سؤالين مفتوحين.

١-١٤ صدق أداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة المطورة على خمسة من المتخصصين في مجال الإدارة العامة في الجامعات الرسمية الأردنية، لمعرفة مدى ملاءمة، وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وانتماء فقرات الأداة للمبدأ الذي وضعت ضمنه، ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات.

١-١٥ ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت قيم معامل الثبات لجميع المبادئ مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (٥) معاملات الثبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول ٢. معامل الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفقرات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	كرونباخ الفا
١-٧	التزام الإدارة العليا	٠,٩١
٨-١٣	مشاركة العاملين	٠,٩٢
١٤-٢٠	تدريب وتاهيل العاملين	٠,٩١
٢١-٢٧	تحفيز العاملين	٠,٩٠
٢٨-٣٤	احترام وتقدير العاملين	٠,٨٤
٣٥-٤١	التركيز على المراجعين	٠,٩١
٤٢-٤٧	التركيز على الأنشطة والعمليات	٠,٨٤

١-١٦ حدود الدراسة:

١- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام (٢٠٠٩-٢٠١٠).

٢- الحدود المكانية: الوزارات السعودية.

الفصل الثاني

الإطـــــــار النظـــري

الفصل الثاني

الإطار النظري

٢-١ تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للعمل الإداري، بعد أن برزت مجموعة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار ومبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة، التي من أهمها التطور العلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات التي تسير بخطى متسارعة لا مثيل لها من قبل مما جعل لها تأثيراً كبيراً على الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتأثيراً كبيراً على قيم الأفراد والتغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتنوع في حاجياتهم وتطلعاتهم نحو الأفضل، الأمر الذي حتم على المنظمات والهيئات الحكومية والخاصة ضرورة الاستجابة لهذا التغير وذلك لأن قوة الدولة وتطورها ونموها هو في تطور مؤسساتها وفي إحراز التقدم والنجاح الذي تحققه على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي .

ومن منطلق زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين الخدمات، والوصول إلى جودة عالية في تقديم السلع والخدمات، باتت المنظمات تبحث عن أفضل السبل التي تكفل لها تحقيق ذلك. فأصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تطبق على كافة المؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية، الخاصة والحكومية على حد سواء للوصول إلى ذلك.

٢-٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم والأساليب الإدارية الأخرى التي تباينت حوله الأفكار والآراء والتعريفات. فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة التي تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المنشأة". (يسترفيلد، وآخرون،٢٠٠٤: ص٣)

كما عرفت الجودة بأنها: "هي الدرجة التي يشبع فيها منتج معين رغبات المستهلكين في حدود اقتصادية" (مسالخي، ١٩٨٨). وترتبط الجودة في الإنتاج بمستوى مواصفات معينة للإنتاج من قبل الإدارة العليا، تراعى فيها ملائمة المنتج لاستعمالات المستهلك ضمن قدرته الشرائية. ولا يمكن التوصل إلى هذا المنتج إلا من خلال الإحاطة بكافة العوامل المؤثرة على جودة الإنتاج والتي منها السوق والتطور وهندسة الإنتاج والمواد الأولية والخدمات والرقابة.

وعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة بأنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على رضا المستهلك في معرفة تحسين الأداء" (فريد، ٢٠٠٣). وجاء في قاموس إكسفورد الأمريكي بأن الجودة هي درجة أو مستوى التفوق والتميز A degree or level of excellence (السامرائي، ٢٠٠٧).

وعرفت إدارة الجودة الشاملة كذلك بأنها: "نظام يسعى للتحسين المستمر في الجودة في كافة العمليات في المنظمة سواء تعلقت بالأفراد، أو بالمنتج، أو بالخدمات أو المنظمة بشكل عام"، (Temtime & Solomon, 2002). كما أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام منهجي للإدارة يسعى لتعزيز القيمة التي تمنح للمستهلك، وذلك بإجراء التحسين المستمر على الأنظمة والعمليات التي تتبعها المنظمة (Kartha, 2004). وتركز جميع هذه التعاريف على انخراط العاملين في النظام وتمكينهم، وعلى رضى المستفيد كمحور رئيس فيه (Ugbro & Obeng, 2000).

وعرفت الجودة الشاملة من قبل المنظمة العالمية للمعايير International Standarizatiom Organizotiom في المقاييس الدولية (٩٠٠٤:٢٠٠٠)بأنها: "عقيدة أو عرف متأصل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى" (العزاوي، ٢٠٠٥ : ص ١٦).

ويتضح من هذا التعريف أن القاعدة والركيزة الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هي عملية اقتناع وترسيخ عقيدة التعاون وتظافر الجهود في أسلوب الإدارة، وتكامل جهودها مع العاملين والتابعين لها للعمل كفريق عمل واحد أو رفع مستوى الأداء من أجل التحسين المستمر للحصول على مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات تحظى بقبول المستهلكين، وتستحوذ على رضاهم.

وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فلسفة جاء بها Eward Deming في اليابان قبل خمسين عاماً عندما أعترف اليابانيون بأن نجاحهم في الجودة يعود للمستشار Deming الذي قلدوه في عام ١٩٦٠وسام الإمبراطور، وإليه يعود تأسيس فكرة إدارة الجودة الشاملة (علوان، ٢٠٠٥). وبالرغم من مرور السنين وتعاقب الأيام وحدوث الكثير من التطورات والقفزات النوعية في مجال الجودة وتحسين المنتجات إلا أن جميعها تركزت على أسس ومبادئ ضرورة ترسيخ ثقافة مبنية على التحسين المستمر للجودة .

ويجاريه في ذلك Philip.B.Crosby وTaguchi في التركيز على عدم وضع نهاية للتحسينات واستمرارها عندما قالوا بأنها: "التطابق مع المتطلبات وفي الزمن الطويل بدون تكلفه عندما تصل إلى حالة اللاعيوب"(فرانسيسس وكارل جي، ٢٠٠٠: ص ١٢٠).

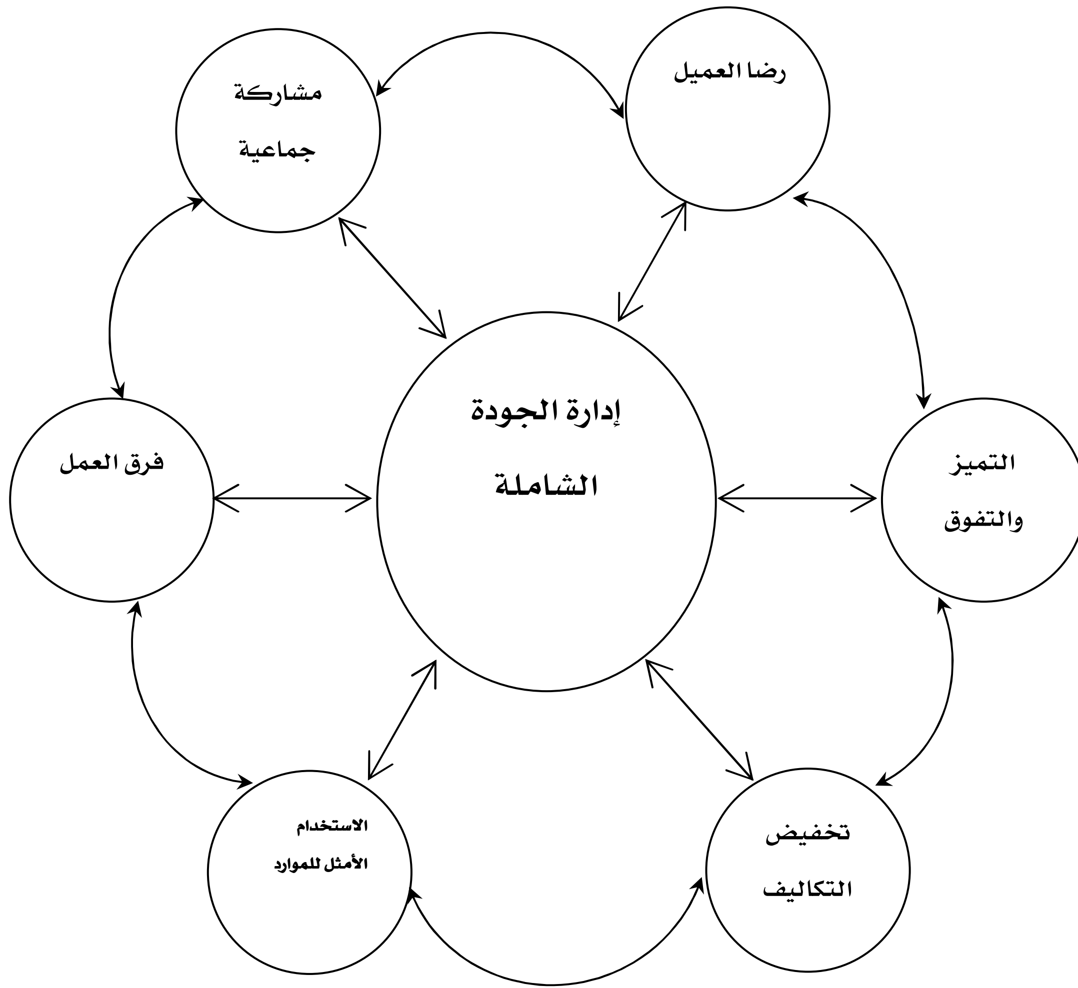
وأصبحت إدارة الجودة الشاملة في طليعة المفاهيم الفكرية والثقافية والفلسفية التي إستقطبت اهتمام الاختصاصيين والباحثين والأكاديميين والإداريين والمهتمين في تحسين وتطوير الأداء في النشاط الإنتاجي والخدمي في مختلف قطاعات منظمات الأعمال في العالم حيث يقترن هذا الاهتمام بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والإنتاجي الخدمي.

أما المعهد البريطاني للمقاييس British Standards Institute فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين بهدف التطوير المستمر" (جودة، ٢٠٠٩ : ص ٢٢).

ومن خلال ما تقدم وما تم استعراضه من تعريفات، تبنى الباحث تعريف المعهد البريطاني للمقاييس وإن كانت جميع التعريفات السابقة جميعها تصب في الجوهر إلا أن هذا التعريف يتماشى مع ما يسعى الباحث في الوصول إليه بدراسته في الوزارات السعودية حيث يتضمن هذا التعريف عدة جوانب، والتي تعمل على (الخير وآخرون، ٢٠٠٤):

- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء ومتلقي الخدمة وكسب ثقتهم من خلال تقديم كل ما يحتاجون إليه ويتوقعونه من مراكز الخدمة.
- التميز والتفوق فيما تقدمة الهيئات والمؤسسات في المنظمات من خدمات إلى جمهورها.
- تعميق وترسيخ المسؤولية الجماعية في العمل والنتائج لدى أفراد التنظيم وكافة العاملين في المنظمة.
- السعي الدائم لتأسيس ثقافة روح الفريق والعمل الجماعي وإن الجودة وسبل تحقيقها ليست من مسؤولية الإدارة فقط بل مسؤولية كل فرد من أفراد التنظيم وأنه شريك بكل ما يجري بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تخفيض التكاليف إلى أقل ما يمكن وذلك من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية واستخدام الطاقات المادية والبشرية المتاحة الاستخدام الأمثل والرشيد. نظراً لأهمية الإنسان في أي نشاط من أنشطة المنظمة، على اعتبار أنه محور العملية الإدارية، فمن المهم أن تعرف الإدارة كيف تحافظ على الإنسان وتكسب ثقته وتعاونه بأداء العمل وتوجيه سلوكه بالاتجاه الصحيح، وبما يضمن تحقيق الأهداف والمقاصد النهائية للمنظمة.

ويلخص الشكل الآتي مبادئ إدارة الجودة الشاملة:



شكل (١) مبادئ إدارة الجودة الشاملة
المصدر: ألباحث

٢-٣ نشأة إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها :

تعددت مفاهيم إدارة الجودة في نظر الباحثين، إلا أنهم اعتبروها جزءاً أساسياً من نظام الإنتاج، الإنتاج السلعي والخدمي في كل المراحل التاريخية. كما أن العصور الوسطى في أوروبا شهدت قيام صاحب الورشة نفسه بالرقابة على جودة أداء العاملين ونتائج عملهم.

كذلك كان لظهور المصنع الكبير إبان فترة الثورة الصناعية أثر واضح في ضرورة الحاجة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصنع بشكل عام ولوظيفة الرقابة على الجودة بشكل خاص.

فعندما قدم Eli Whitncy فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة، كان ذلك في صناعة الأسلحة، وكانت هناك حاجه ملحه لإنتاج تلك الأجزاء بشكل نمطي

يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، والصورة التي يخرج عليها من عملية الإنتاج، ولذلك اهتم بكيفية التأكد من تلك المطابقة من خلال وظيفة الرقابة على الجودة (ماضي، ١٩٩٨).

وفي بداية العشرينات من القرن الماضي تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على النوعية من قبل شركة بيل للهواتف فقد اخترع Shewhart خرائط الرقابة في عام ١٩٢٤م، وكذلك طور H.G.Romiig وH.F.Dodge نظرية عينات القبول وفي الوقت نفسه فإن أهمية الرقابة على النوعية قد ازدادت بشكل كبير، وأصبح لها موقع مهم على الهيكل التنظيمي بحجم أهمية الإدارات الرئيسة الأخرى، وأخذ يحتل مدير الرقابة المستوى التنظيمي نفسه للدائرة الهندسية والإنتاج والتسويق والشراء والأفراد (بسترفيلد، وآخرون، ٢٠٠٤).

كما قدم E.Deming طريقة إحصائية للرقابة على الجودة (النوعية) للشركات الصناعية اليابانية، حيث أحدث نقلة نوعية كبيرة فأصبحت منتجات الشركة من أفضل المنتجات جودة وذات قوة تنافسية عالمية، وأصبح يطلق على ديمنج كما أسلفنا سابقاً البطل. وتقدم سنوياً جائزة بإسمه لأفضل شركة صناعية في اليابان. ويكون بذلك قد أسس منهجاً إدارياً متكاملاً استطاعت اليابان من خلاله منافسة جميع الشركات، وغزت منتجاتها أسواق العالم التي تميزت بالجودة العالية والخدمات المتميزة. وفي السبعينات تم تطوير مدخل أخر لرقابة الجودة وهو ما يطلق عليه بحلقات الرقابة على الجودة التي بدأ تطبيقها بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وكوبا وبريطانيا والبرازيل واندونيسيا وبلدان أخرى (عواد، وناصر، ٢٠٠٤).

وكان الهدف من ذلك النهج هو الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة أي إنتاج سلع بدون أخطاء أو كما يسمى بـ(Zero Defect)، حيث كان هذا يتطلب عمليات رقابة شاملة على كافة العمليات ومراحل إنتاج السلعة أي من مرحلة تصميم المنتج مرورا بالمواد ومراحل عمليات التصنيع حتى يصبح منتجاً تاماً في السوق، وفي متناول المستهلك. وكان هذا الاتجاه من التطور يطلق عليه تأكيد الجودة Quality Assurance الذي تطلب تظافر جهود الجميع، وتكامل كافة النشاطات والمهام وبالاعتماد على الاتصال الفعال، والتنسيق المستمر، مما حتم إتباع ثلاثة أنواع من الرقابة (عقيلي، ٢٠٠٩).

٢-٤ أنواع الرقابة:

وتنقسم الرقابة إلى مايلي:

أ- الرقابة السابقة أو الوقائية :

وتسمى أيضاً بالرقابة المانعة وهي ترافق العمل منذ البدء بالتخطيط له، وتستمر حتى نهاية التنفيذ،فتعمل على التثبت والتحقق من أنه يسير كما هو مخطط له،وتسعى هذه الرقابة إلى منع الانحرافات أولاً بأول والعمل على تلافيها وعدم وقوعها (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨).

ب- الرقابة المرحلية أو الآنية :

ويطلق عليها الرقابة التخطيطية وتعني تقسيم الخطة إلى مراحل وقياس نتائج التنفيذ بعد كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة للجودة والمطابقة، على أن لا يتم الانتقال إلى المرحلة اللاحقة إلا بعد التأكد من مطابقة الأداء في المرحلة السابقة، لما هو مخطط من الجودة والمواصفات، وتميز هذا النوع من الرقابة بأنه المفضل في الأعمال التي يتوقف فيها اتخاذ أي إجراء أو أي قرار على الإجراء أو القرار الذي يسبقه، حيث يساعد على معرفة نقاط الضعف أو الانحراف، والأسباب التي أدت إليها والعمل على تصحيحها أو تلافيها (عقيلي، ٢٠٠٩).

ج- الرقابة اللاحقة:

أي التحقق والتأكد من جودة السلعة أو المنتج بعد الانتهاء من عملية التصنيع، وقبل انتقاله أو وصولة إلى السوق أو المستهلك أي من أنه مطابق للمواصفات والمعايير وبدون أخطاء(Zero Defect) ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة البعدية. وبمعنى أخر فإن مهمة هذا النوع من الرقابة قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعة للتأكد من دقة التنفيذ والوقوف على الأخطاء والتعرف على الأسباب التي أدت إليها ومن ثم العمل على تصحيحها (جودة، ٢٠٠٩).

ومن خلال ما تقدم عرضة للرقابة بأنواعها الثلاث يتبين لنا أنها تتلازم وتتكامل مع بعضها البعض لتشكل نظاماً يمكن الوصول من خلاله إلى إنتاج متميز وذات جودة عالية وبدون أخطاء وعلى هذه الأركان أصبحت تقوم الجودة الشاملة التي تشكل الجسر الحقيقي الذي تعبر عليه المنظمات إلى هدف تحقيق الرضا لدى عملائها ومتلقي خدماتها.

٢-٥ إدارة الجودة الإستراتيجية:

ظهر مفهوم الجودة الإستراتيجية Strategic Quality Management ويرمز لها بالرمز S.Q.M في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٧٠-١٩٨٠مما أدى إلى دخول التجارة العالمية في حالة سباق وتنافس فيما بينها للسيطرة على السوق من خلال التميز واكتساب حصة الأسد

فيها، وإن أول من تبنى هذه الفلسفة شركة IBM الأمريكية للتصدي للغزو الياباني.واستندت هذه الفلسفة على وضع استراتيجية الجودة التي تمثلت بالاعتبارات الآتية: (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨)

١. إرضاء العملاء وتلبية كل ما يريدونه ويتوقعونه. فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به وهو Market Driven Quality.
٢. الجودة ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل هي مسؤولية جميع أفراد التنظيم في تكامل وتنسيق بين الأفراد والنشاطات دون استثناء
٣. ترسيخ مفهوم الجودة في الثقافة التنظيمية وفي وضع السياسات والقواعد والإجراءات أي أن عملية وضع أو تحديد الأهداف الرئيسة تكون لجودة طويلة الأجل، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء.

٢-٦ خصائص إدارة الجودة الشاملة:

ومن خلال ما تقدم عرضه من أفكار وأراء رواد إدارة الجودة الشاملة ومفكريها وكتابها، فأن لإدارة الجودة الشاملة خصائص ومميزات وصفات يمكن إجمالها على النحو الآتي (السامرائي، ٢٠٠٧):

١. أنها أسلوب إداري قديم وحديث ومعاصر.
٢. أنها نظام وفلسفة تطورت من العلوم الإدارية، وتكونت من إنتاجها المتميز.
٣. أنها تقوم على ترسيخ مبدأ التعاون في المنظمة والعمل بروح الفريق.
٤. أنها تقوم على قيم إطلاق الأفكار الخلاقة، والإبداع في التطوير والتحديث المستمر.
٥. أنها فلسفة تقوم على تلبية حاجات العملاء ورضا متلقي الخدمات.
٦. أنها تسعى إلى ضمان الأداء الفعال، والإنتاج المتميز وتحقيق سمعة جيدة للمنظمة بين منظمات الأعمال.
٧. أنها أسلوب وفلسفة تتصف بالمرونة وسرعة التأقلم مع المتغيرات الطارئة داخلية كانت أم خارجية.
٨. أنها نظام يقوم على مشاركة الجميع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وعلى مسؤولية الجميع في الوصول إلى هذه الأهداف.

٢-٧ خطوات تحسين الجودة:

لقد قدم علماء ومفكرو إدارة الجودة الشاملة عدداً من المبادئ والخطوات التي أسهمت في بناء وتطوير نظريات الجودة، وأرست قواعدها على أسس متينة قوية وصلبة. كما فعل جوران عندما قدم النقاط العشر التي اعتبرها أنها تشكل الركائز الأساسية لإدارة الجودة، وتتمثل بالآتي(الطائي وآخرون، ٢٠٠٨):

١. إيجاد إدراك لتحسين الجودة، وإشاعة الوعي بأهمية التحسين المستمر، والحاجة إلى الجودة.
٢. وضع الأهداف والتحسينات المستمرة .
٣. بناء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعة.
٤. تدريب جميع العاملين على أساليب ومبادئ الجودة الشاملة .
٥. حل المشكلات بشكل علمي مدروس بعد التعرف عليها بشكل دقيق وتحديد أولويات المعالجة.
٦. مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير عن تقدم سير العمل .
٧. تشخيص التميز وتقديره .
٨. الإبلاغ عن النتائج المتحققة.
٩. الاحتفاظ بسجل للنجاح المتحقق وتوثيقه بحيث يمكن الرجوع إليه عند الحاجة .
١٠. دمج التحسينات السنوية وعمليات المؤسسة والمحافظة على بناء التحسينات.

٢-٨ مبادىء إدارة الجودة الشاملة:

قام ديمنج بتطوير مجموعة من الأساليب التي تمكن الأفراد في أية منظمة من أن يعملوا كفريق عمل واحد، بالإضافة إلى أنه قدم نظاماً متكاملاً يحث الإدارة على الاهتمام بالعمليات وإجراءات تنفيذها، بدلاً من النظام التقليدي. وقد أحدث هذا النظام المتكامل تغيراً واضحاً في التوجيهات للإدارة، الذي أدى بدوره إلى التحسين المستمر في إنتاج السلع والخدمات، وتحسين مستوى أداء العاملين، مما أحدث أثراً إيجابياً على تقبل العملاء للسلع والخدمات المنتجة، وتعزيز رضاهم. لقد أبدى ديمنج اهتمامه بالعنصر البشري، وأعتبره محور العملية الإدارية مع توفير البيئة الملائمة، والمناخ المناسب للعمل، وقدم المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة، وهي: (عواد وناصر، ٢٠٠٤)

١. خلق هدف ثابت ومحدد لتحسين المنتج من أجل المنافسة والبقاء .
٢. المرحلة الجديدة، والتي تقضي بعدم وجود أخطاء متكررة، وعيوب في أداء العمل.
٣. التوقف عن أساليب التفتيش والفحص، والاعتماد على مقاييس الجودة الإحصائية المتوفرة.

٤. الاتجاه نحو تخفيض التكلفة الكلية بدلاً من تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط.
٥. التطوير والتحسين المستمر في طرائق العمل وجودة الإنتاج .
٦. تدريب وتأهيل القوى العاملة بشكل مستمر بما فيهم الإداريين .
٧. الاستخدام الأمثل للآلات والمعدات من أجل تحسين الأداء.
٨. منح العاملين شعور الأمان والاطمئنان لكي ينجز كل فرد في المنظمة عمله بطريقة فعالة.
٩. العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة جو التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام .
١٠. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أسس كمية، والتوجه إلى سياسة التقييم على أسس الجودة النوعيـــة المحققة، واعتبارها المعيار الأساس للتقييم .
١١. إلغاء الشعارات والهتافات في حقول العمل،والتطلع إلى تحقيق مـــستويات متطـــورة مـــن الإنتاجية، وتحديد نسبة الأخطاء في الانتاجية .
١٢. أن يكون هدف الرقابة والإشراف التركيز على الكيف وليس الكم .
١٣. إدخال التقنية وفق برامج تتلاءم مع طبيعة العمل والمواد والآلات والخدمات المختلفة .
١٤. تشكيل فرق العمل من الأفراد العاملين على شكل مجموعات من أجل إنجاز عملية التحديث والتطوير الإنتاجي والإداري.

وتم التركيز على بعض من هذه المبادئ التي اختارها الباحث، وحددها في دراسته، وبما يتلائم مع بيئة الوزارات في السعودية:

أولاً: التزام الإدارة العليا بتبني وتنفيذ سياسة إدارة الجودة الشاملة:

تقع مسؤولية الجودة الشاملة على عاتق الإدارة العليا بالدرجة الأولى، وهم مـــسؤولون عن تحسين نوعيـــة وجودة الخدمات المقدمة. لذا فإن تبني الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، ودعم تطبيق هذا المبدأ، وتحديث متطلبات التطبيق يعد حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولهذا فإن الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيراً في الثقافة التنظيميـــة إلـــى ثقافة جديدة تقوم على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم عند جميع الأفراد، بحيث تمكنهم من تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق التكامل في إنجاز المهام والعمليات، لتحقيق أهدافهم المشتركة، والوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة (الناظر، ٢٠٠٤).

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الجوانب التي تخدم تحقيق الغايـــات والمقاصـــد النهائية للمنظمة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة والتي من أهمها (الهواري، ٢٠٠٠):

١- تشجيع العاملين وتقديم حوافز العمل على أسس موضوعية:

لابد من تشجيع المرؤوسين في أداء العمل، وحثهم على استخدام أقصى طاقــاتهم فــي خدمة المنظمة (الوزارة) من خلال تلبية حاجاتهم وإشباعها مع تقديم ســبل الــدعم والمكافــآت المادية والمعنوية، والشعور بالطمأنينة والاستقرار بالعمل. وهذا يتطلب وضع نظام ثابت وعادل يحكم علاقات العمل ويحدد الأسس التي يتم عليها منح الثواب أو فرض العقاب بعدالة.

٢- تحقيق الانسجام والتعاون بين أفراد التنظيم:

وهذا يصبح من مهام وواجبات القيادة في تحقيق الانسجام بين أفراد التنظــيم والتــأثير فيهم، لجعلهم يشعرون بأنهم لا يعملون أفراداً بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال ترسيخ المفاهيم والقيم الآتية:

أ- أن تكون علاقة الرئيس بمرؤوسيه قائمة على الدعم والمساندة وتنمية الــشعور بالثقــة المتبادلة.

ب- إقامة التوازن والتوفيق بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة .

ج- توثيق علاقات الصداقة وإزالة أسباب الاحتكاك والخلاف بين أفراد التنظيم

د- شرح أهداف ومضمون القرارات الصادرة عن الإدارة العليا والأسباب التي حملتها على اتخاذها

هـ- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية

و- توفير ظروف عمل مناسبة للمرؤوسين ومعالجة المشكلات والصعوبات التي تعترضهم داخل العمل وخارجه

٣- العمل باستمرار على تطوير الكفاءات والقدرات القيادية لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة:

يجب على الموظف أن يعرف نفسه، وأن يعمل على تطويرها، وهذا المفهوم يحتم على الإدارة الحديثة ومن يتولون قيادتها انتهاج ثقافة التطوير والتحديث من خلال توســيع معــارفهم الإدارية على أسس وقواعد علمية بما يوازي متطلبات العمل في هذه المنظمــات (الــوزارات) حيث من لا يتقدم يتقادم، كما أن نجاح الأمس ليس ضماناً للنجاح في المستقبل.

ولا بد من أن تعمل الإدارة باستمرار مهما بلغ مستوى الكفاءة لديها على إيجاد الكوادر القيادية، ووضع الخطط الصحيحة لتدريب القيادات الإدارية، وتنمية مهاراتها على أساس يقــوم على النظرة الشاملة للقيادة الإدارية كنظام متــرابط بمختلــف جوانبــه التنظيميــة والإنــسانية والاجتماعية. ويتسم هذا النظام بأنه يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل بها، وأن القدرات والمهارات القيادية يكتسبها الفرد بالإعداد والتأهيل والتدريب على اعتبار أن الإدارة نظام ديناميكي يجمــع

بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها بالتطوير والازدهار، وحاجة المدير للإسهام في تطوير نفسه وتنمية قدراته الذاتية واعتبار أن الفشل ليس نهاية، بل تجربة تعلم الفرد يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً. ويمكن تلخيص الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة التي تعزز ثقافة الجودة الشاملة من خلال المقارنة في الجدول الآتي:

الجدول ٣. الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة التي تعزز ثقافة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
تدير نشاطات المنظمة وتؤمن متطلبات العمل بكفاءة.	تركز نشاطها على الأهداف الإستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه، أكثر من الاستجابة للمؤثرات الآنية.
الإنفراد بالسلطة والمحافظة على المركز لتحقيق أهداف خاصة.	تشارك التابعين والأفراد في تحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة.
تلتزم باللوائح والأنشطة وضمان الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات.	تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وتحفز الأفراد لإطلاق وابتكار أفكار جديدة وتميز مستمر .
السعي لتسيير النشاطات الآنية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة.	السعي المستمر وراء أفكار جديدة ودعم التغيرات المفيدة مع توفير ظروف عمل مناسبة.
تصدر الأوامر للمرؤوسين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها وتقف خلفهم لتدفع بهم إلى الأمام.	توجه المرؤوسين وتشجعهم على التعاون ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، وتسير بالمقدمة لتقول اتبعوني.

المصدر: (الخير وآخرون، ٢٠٠٤: ٣٤٩).

ثانياً: مشاركة العاملين:

إن تفعيل دور العاملين وإشعارهم بأهميتهم من خلال المشاركة وتفويض الصلاحية لهم، من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تحقق أمرين؛ الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والأمر الثاني: تحسن كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والتي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل (العزاوي، ٢٠٠٥).

ثالثاً: تدريب وتأهيل العاملين:

تعتبر مهارة وكفاءة العاملين الركيزة الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة. وهذا لا يتحقق إلا من خلال العمل بروح الفريق المتعاون حيث لا مجال للتنافس غير الشريف ولا مصلحة تعلو على المصلحة العامة .

إن القوى العاملة في المنظمات تعتبر الثروة الحقيقية، والمورد الهام في أي نشاط من أنشطة المنظمة، ولذلك من المهم أن تدرك الإدارة كيف تحافظ على الإنسان وتكسب ثقته وتعاونه بأداء العمل وتوجيه سلوكه بالاتجاه الصحيح وبما يضمن تحقيق الأهداف والمقاصد النهائية للمنظمة (عقيلي، ٢٠٠٩).

وهذا لا يأتي إلا من خلال التدريب، والتأهيل، وتنمية قدرة الأفراد على أداء العمل بالشكل الصحيح، حيث أن عملية التأهيل والتدريب تمكن هؤلاء الأفراد من اكتساب المهارة الفنية والمعرفة الحقيقية في إنجاز المهام المطلوبة والأعمال المخططة في أقصر وقت وبأحسن صورة ممكنه، مما يخلق لدى هؤلاء الأفراد الشعور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي واللذان يستطيع معهما الفرد من إظهار حسن الأداء الذي سوف يقابل بحسن الجزاء، وهذا يتحقق من خلال: (العزاوي، ٢٠٠٢)

أ- التدريب المستمر وتخطيط المهنة أو الموقع الوظيفي مع تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد.

ب- توفير الدورات التدريبية داخل العمل وخارجه بما يؤدي إلى تحسين المهارات ورفع إنتاجية العمل.

ج- تأهيل وتدريب الأفراد وتمكينهم من الشعور بأهمية عملهم بالمنظمة، وأن أداءهم المتميز هو ركيزة النجاح وعنوان الجودة الشاملة.

د- وضع برامج وخطط للتدريب والتطوير Training and Development Programs

إن التقدم التقني في كل أوجه الحياة تتطلب ان يمتلك العاملون مهارات جديدة. كما أن تغيير الأفراد لوظائفهم وأعمالهم، يتطلب قدرات ومهارات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة، لذلك انفقت المنظمات الأموال الطائلة بهدف تأهيل العاملين لديها، وتطوير قدراتهم، حيث يقدر ما ينفق من أموال في منظمات الأعمال الأمريكية على برامج التدريب للعاملين نحو ٢٠ مليار دولار سنوياً (نجار، ١٩٩٥). والتدريب هو جهد تنظيمي مخطط يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. وهذا يعني أن التدريب يزيد من القدرات والمهارات

الضرورية وتفجير الطاقات الكامنة الخلاقة والواعدة التي من شأنها أن تعزز ثقة الفرد بنفسه والاعتداد بها(ياغي، ٢٠١٠).

ويمكن تصنيف المهارات إلى ثلاثة أنواع: (نجار، ١٩٩٥).

١- المهارات الفنية Technical Skills

يعد التدريب في النواحي الفنية للأداء وتنفيذ العمل المطلوب من أهم أنواع التدريب على اعتبار أن الإلمام بطبيعة العمل وجوانبه الفنية وتنفيذه بدقه وإتقان من الأمور الهامة والتي تجعل الفرد بارعاً في أداء العمل ويتطلع إلى مستويات أعلى من التميز وفي الحصول على المزيد من المعرفة والذي يفتتح أمامه باب الابتكار والإبداع على مصراعيه.

٢- المهارات الإنسانية Inter-Personal Skills

لابد من أن يحسن الفرد العامل من التعامل والتفاعل مع رؤسائه وزملائه في العمل، ومهما امتلك الفرد من مهارات سيبقى بحاجة إلى التعلم، واكتساب المزيد، ومن المهارات الإنسانية الواجب تعلمها؛ حسن الاستماع والإصغاء، وإيصال الأفكار إلى الآخرين بنجاح، كذلك الإقلال من النزاعات والخصومات، ويساعد التدريب في المجال الإنساني على جعل الإنسان أكثر نجاحاً وقدرة على التعامل مع الآخرين سواء كانوا زملاء في العمل أو متعاملين ومتلقين لما يقدمه الفرد من خدمات.

وقد يتصف العاملون بالاستعلاء والتكبر والعدوانية أو الفظاظة والتسلط، حيث يعمل التدريب الفعال على تغيير سلوك هؤلاء الأفراد، ويحول هذه السلبيات إلى إيجابيات من خلال استعراض المواقف أو عرض المشاهد والصور وتلقي الأفكار التي تجعل الفرد يشعر بسلوكياته ومدى تأثيرها على الآخرين، وضرورة تغييرها نحو الأفضل.

٣-المهارات الفكرية Conceptual Skills

تظهر الكثير من المشكلات أثناء العمل وعلى الفرد أن يكون قادراً على حلها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. ويمكن للفرد أن يقوي من قدرته على حل المشكلات عن طريق اللقاءات الجماعية والاجتماعات والمشاركة في التدريب، ويتضمن ذلك تمارين وحالات تمكن من تحسين الإدراك والمحاكاة والمنطق والقدرة على إدراك المشكلات ووضع الحلول الملائمة لها للوصول إلى الحل الأمثل.

طرائق التدريب:

في معظم الحالات يتم التدريب وتأهيل العاملين داخل أماكن العمل وذلك لسهولة تنفيذه وإجرائه بالإضافة إلى انخفاض التكاليف التي تحتاجها عملية التدريب بالمقارنة مع عمليات

التدريب خارج أماكن العمل، ولكن بالرغم من هذه المميزات إلا أن هناك أعمال تحتـــاج إلـــى مهارات دقيقة وتدريبات لا يمكن إجرائها أو تعليمها داخل أماكن العمل فمن الضروري أن يـــتم التدريب عليها خارج أماكن العمل وبعيداً عنه (ياغي، ٢٠١٠).

أولاً: التدريب داخل أماكن العمل On – The – Job Training

إن عملية التدريب والتأهيل تتم ضمن أماكن العمل بعدة طرائق تتركز جميعهـــا علـــى التدريب أثناء تأدية العمل. ومن هذه الطرق طريقة التناوب فـــي الأعمـــال (Job Rotation)، حيث ينتقل العامل بموجبه من عمل إلى آخر قبل أن يستقر في عمل محـــدد، وتمكـــن طريقـــة التناوب في تدريب العامل من اكتساب معرفة، ودراية واسعة في جوانب متعددة من العمل. ومن طرائق التدريب داخل أماكن العمل طريقة المشرف الناصح (Mentoring)، وذلك من خـــلال تعيين موظف ذو خبرة يقوم بالإشراف على المتدرب، ويكون قدوة المتدرب، ويحاول المتدرب تقليـــده ومجاراتـــه بالعمـــل والـــسلوك (نجـــار، ١٩٩٥). وأوضـــح كـــل مـــن (Bretz and Dreher, 1988)، أن هناك أربع مراحل توضح طبيعة العلاقـــة بـــين المـــدرب والمتدرب خلال عملية التدريب:

أ- **المرحلة الأولى:** وفيها يبدأ كل من المدرب والمتدرب في بناء علاقة فيما بينهما علـــى أساس الإعجاب المتبادل. فالعامل الجديد يرى العامل أو الموظف القديم شخص محترم ويمكن اكتساب الخبرة وتعلم الكثير منه، ويرى القديم أن العامل أو الموظف الجديد هو خليفته، والوصي على ما يحمل من قيم ومعارف تجمعت من خـــلال ســـنوات العمـــل الطويلة، وقد تستغرق هذه الفترة من ستة أشهر إلى سنة، وبذلك فـــإن خبـــرة ســـنوات طويلة يكسبها العامل الجديد في فترة قصيرة نسبياً.

ب- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الممارسة التي يتم فيها ممارسة العامل الجديـــد لقدراتـــه وإمكاناته تحت إشراف وتوجيه ودعم من الموظف القديم حتى يكتسب الشهرة والمكانـــة والثقة بنفسه وقدراته .وقد تستمر هذه المرحلة من سنتين إلى خمس سنوات.

ج- **المرحلة الثالثة:** وتتضمن عملية الانفصال بين القديم والجديد بسبب انتقال أحدهما إلـــى مكان آخر أو لرغبة أحدهما بإنهاء العلاقة من واقع شعور القديم وإدراكه أن مـــساعدته ودعمه للجديد لم تعد ضرورية أو لإدراك الجديد بأنه لم يعد بحاجة للحماية والدعم من القديم.

د- **المرحلة الرابعة:** وتتحقق بعد عملية الانفصال بوقت غير محدد وذلك من خلال اعتراف الموظف القديم بأن الموظف أو العامل الجديد قد أصبح زميله في العمل على قدم المساواة معه وأنه يعتز بقدراته وسلوكه وأنه من صنع أفكاره وعمله.

ثانياً: التدريب خارج أماكن العمل Training - Off- the Job: (ياغي، ٢٠١٠)

قد لا يلائم التدريب داخل أماكن العمل جميع الأعمال وخاصة التي تتطلب مهارات فنية دقيقة ومعقدة، وكذلك المهارات الإنسانية الفكرية، لذلك يتم تدريب الأفراد والموظفين خارج محيط العمل.

ومن أهم طرائق التدريب خارج محيط العمل وأكثرها شيوعاً هي:

أ- الدورات التدريبية في المحاضرات داخل القاعات وفي الفصول .

ب- عرض الأفلام ومؤتمرات الفيديو عن بعد.

ج- الحالات والتمارين العملية.

د- تمثيل الأدوار.

ه- جلسات واجتماعات فرق العمل وتفاعل المجموعات.

و- استخدام نماذج المحاكاة على الكمبيوتر كما هو الحال في التدريب على مهارات قيادة الطائرات.

ز- الندوات.

ح- الغرف الخاصة المجهزة بالآلات والأجهزة المستخدمة في العمل نفسه ولكن بعيداً عن محيط العمل.

ومن مميزات هذه الطرق بأن الفرد أو المتدرب يستفيد من أخطائه، التي تبقى في أماكن التدريب بدلاً من انتقال هذه الأخطاء بشكل مباشر إلى المتلقين أو المستفيدين أو المتعاملين مع هذه المهام والأعمال كما لو أجرى التدريب في أماكن ومحيط العمل. ويمكن تلخيص التطور الوظيفي المهني للفرد من خلال الجدول رقم(٤) الذي يراه Hall and Morgaus.

الجدول ٤. التطوير الوظيفي المهني للفرد

المرحلة	الاندفاع تجاه العمل	الاهتمامات الاجتماعية والوضع النفسي
١-البحث والتحري Exploration	- أنشطة عمل متنوعة - البحث عن الذات	- القيام باحتياجات أوليه للعمل - الرغبة في الاستقرار
٢- التثبت Establishment	- تحديات العمل - تنمية المهارات في مجال التخصص - تنمية الإبداع والتجديد - الترقيات والانتقال إلى أعمال جديدة	- مواجهة مع العملاء المنافسين - مواجهة مع تعارض العمل والأسرة - الحاجة للدعم والمساعدة - الحاجة للاستقلال
٣-الوظيفة المهنية Mid - Carrer	- تحديث المهارات الفنية - تطوير مهارات في تدريب الآخرين - الإنتقال إلى أعمال تتطلب مهارات جديدة. - اكتساب مهارات شاملة حول العمل، والمركز الذي يشغله في المنظمة أو الدائرة	- تعبير عن أحاسيس أثناء العمل - إدراك الذات والعلاقة مع الأسرة والمجتمع - انخفاض في حدة التركيز على الذات والتنافس
٤- المرحلة الأخيرة في العمل last Carrer	- تخطيط التقاعد - الانتقال في دور القوة إلى دور الإرشاد والتوجيه - ينمي ويميز من يخلفه - يبدأ بممارسة أنشطة خارج العمل	- دعم الأفكار التي تروج بأن عمله هو برنامج للآخرين - نمو مشاعر الانتماء - دعم سياسات التحفيز للأنشطة في المنظمات والإدارات

Source: Hall and Morgaus(1983)

رابعاً: تحفيز العاملين وتقديم الدعم إليهم:

نظراً لأهمية الإنسان في أي نشاط من أنشطة المنظمة على اعتبار أنه محور العملية الإدارية،فمن المهم أن تعرف الإدارة كيف تحافظ على الإنسان وتكسب ثقته وتعاونه بأداء العمل وتوجيه سلوكه بالاتجاه الصحيح، ولكي تستطيع الإدارة أن تؤثر في سلوك الأفراد بشكل فعال، عليها أن تدرك الأسباب والدوافع التي تجبر الفرد على القيام بهذا السلوك والتأثير عليها بما يحقق زيادة الإنتاجية أو الإنجاز وهذا يسمى بالتحفيز Motivation (مخامرة، وآخرون، ٢٠١٠).

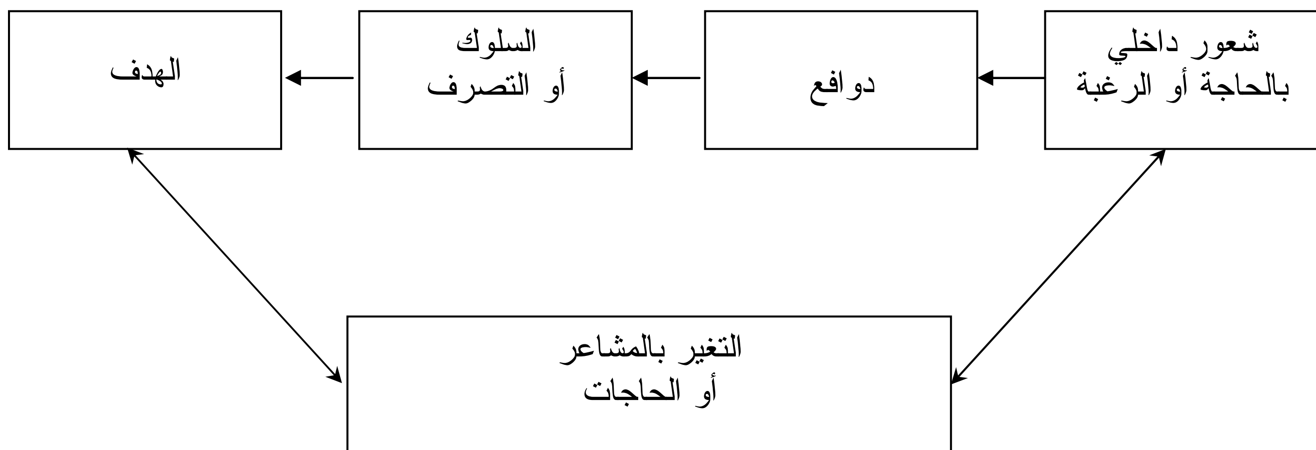
ويمكن تعريف عملية التحفيز بأنها " العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود، لتحقيق أهداف المنظمة ولإشباع حاجاته الذاتية" (نجار، ١٩٩٥). أي أن الهدف الأساس للتحفيز هو زيادة الإنتاجية أو الإنجاز عند االافراد بما يتفق مع قدراته العقلية والبدنية، ويمكن التعبير عنها وفق المعادلة التالية:

"الإنجاز = التحفيز × قدرات الفرد " (الخير، وآخرون، ٢٠٠٤).

كما عرف التحفيز بأنه: " قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" (العميان، ٢٠١٠).

يعتبر التحفيز العنصر الهام من عناصر القيادة ووظيفة هامة من وظائف الإدارة العليا، حيث أن نجاح المدير أو القائد الإداري في إنجاز مهام إدارته يتوقف على مدى فهمه وإدراكه لطبيعة السلوك، أي أن خلق القدرة لدى الفرد على أداء العمل من خلال التدريب والتأهيل أو اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية، لا تكفي لوحدها لتحقيق الإنجاز المطلوب، بل لا بد من خلق الرغبة لدى هؤلاء الأفراد بأداء العمل المطلوب وتحفيزهم لتحويل ما هو ممكن بواسطتهم إلى نتائج فعلية على أرض الواقع.

أي أن السلوك البشري ما هو إلا محصلة مجموعة من المؤثرات تشكل الدوافع أو الحاجات عند الإنسان، وهذه الحاجات أو الدوافع تتنافس فيما بينها. فالدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك والاستجابة لهذه الدوافع. فهذه الدوافع هي مشاعر داخل الفرد، أما الأهداف فهي أشياء خارج الفرد (مخامرة وآخرون، ٢٠١٠) ويمكن التعبير عنها وفقاً للشكل رقم (٢):



شكل (٢) نموذج الدافعية

المصدر: (مخامرة، وآخرون، ٢٠١٠: ٢٠٧).

نظريات التحفيز : Motivatiomal Theories

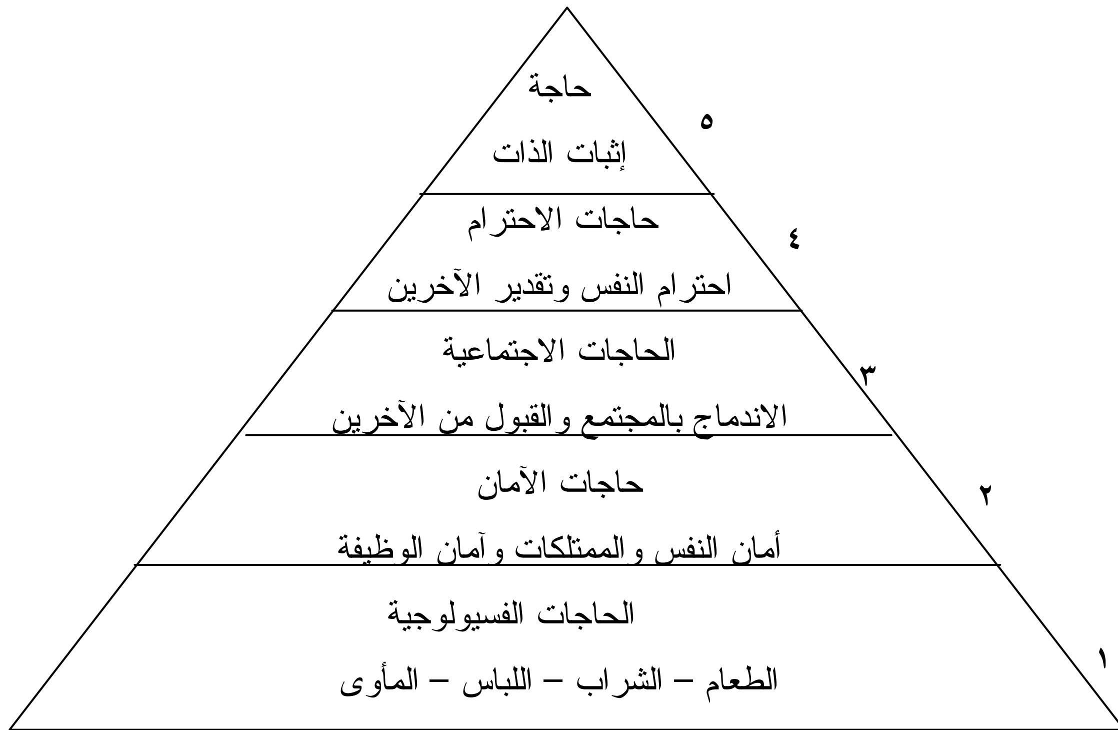
لقد اهتم الباحثون منذ بدء تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية بموضوع تحفيز الأفـراد، واتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك الإنساني قابلة للتحفيز والتغيير، لتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز. وقد تطورت هذه الأفكار في الثلاثينيات من القـرن العـشرين إلـى أن أصبحت نظريات متعددة في أوائل الخمسينيات تدرس وتحلل الدافعية أو القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الأفراد، للقيام بأعمالهم من خلال الجهد المبذول والحماس والرغبة بالإضـافة إلـى المثابرة والاستمرارية في الأداء وتقديم أقصى ما لديهم من طاقة ومهارة ومعرفة. وتقدم كل من هذه النظريات المتعددة رؤية وأفكار علمية لعملية التحفيز من وجهة نظر أصحابها وقد تكـون غير نهائية ولكن لا بد من النظر إليها كأفكار متكاملة ومتممة لبعضها البعض حيث يريد الباحث من خلالها تكوين رؤية شاملة وصورة واضحة لعملية التحفيز (مخامرة، وآخـرون، ٢٠١٠). ومن أهم هذه النظريات:

١- نظرية الثواب والعقاب:

تقوم هذه النظرية على استخدام أسلوب الثواب والعقاب الذي يعتبر من أقدم أسـاليب التحفيـز. ويعني أن تقوم الإدارة أو القيادة بمكافأة الأفراد بالترقية أو زيادة الأجور إذا ما أحسنوا عملهم، وبالوقت نفسه يجب أن يعلموا بأن هناك عقاباً ينتظرهم كاللوم، والتوبيخ، والطرد من العمل إذا لم يقوموا بتنفيذ ما هو مطلوب منهم؛ ولهذا كان الخوف من العقاب أو الرغبـة فـي الثـواب والحصول على المكافأة الدافع الذي يكمن وراء سلوك الأفراد، وسعيهم لتحسين أدائهـم. ولقـد سادت هذه النظرية عند الرواد الأوائل للمدرسة العلمية ومنهم فريدريك تايلور وهنـري فـايول حيث وضعوا أساس علمي لأسلوب التحفيز المادي. ولكن سرعان ما ظهرت أفكار جديدة عنـد السلوكيين تركز على حاجات أخرى غير مادية على اعتبار وكما يقال أنه ليس بـالخبز وحـده يحيا الإنسان، لذلك ظهرت نظرية سلم الحاجات أو تسلسل الحاجات عند ماسلو (الخير وآخرون، ٢٠٠٤).

٢- **نظرية سلم الحاجات عند ماسلو** The Hierarchy of Needs(بسترفيلد وآخرون، ٢٠٠٤)

قام Abraham Maslow بوضع نظريته الشهيرة سلم الحاجات أو تسلـسل الحاجـات عند الإنسان في عام ١٩٥٤والتي تعتبر من أشهر نظريات الدافعية في إندفاع الإنسان لإشـباع حاجاته المختلفة بشكل متدرج أو هرمي كما هو في الشكل الآتي:



شكل (٣) هرم ماسلو للحاجات

المصدر: (بسترفيلد، وآخرون، ٢٠٠٤: ٧٨).

وتقوم هذه النظرية على مبدئين:

- **المبدأ الأول:** إن حاجات الفرد مرتبة بشكل تصاعدي وهرمي وحسب أهميتها في سلم الأولويات.
- **المبدأ الثاني:** إن الحاجة الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

وباعتبار أن دوافع الأفراد وأحاسيسهم تختلف من فرد لآخر ومن زمن لآخر، لذلك على المنظمة أن تحدد حاجات الأفراد ثم تركز على هذا المستوى من الحاجات أو المستوى الذي يليه في سلم الحاجات.

٣- **نظرية** ERG – ERG Theory (Robbins, & Judge, 2007)

لقد عمل الباحثون على تطوير نظرية ماسلو (سلم الحاجات) وجعلوها أكثر انسجاماً مع الواقع واختصروا الحاجات الخمس بثلاث حاجات وهي حاجة البقاء Existenceوحاجة

الارتباط Relatedness وحاجة النمو Growth ولهذا أطلق عليهـا اختـصاراً ERG تبعـاً للأحرف الأولى من تسميات هذه الحاجات

- **الحاجة الأولى:** وتتضمن الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمان .
- **الحاجة الثانية:** الارتباط وتتضمن الحاجات الاجتماعية والجزء الخارجي من حاجة الاحترام.
- **الحاجة الثالثة:** النمو وتتمثل في تحقيق الذات مع الجزء الداخلي من حاجة التقدير والشهرة.

إن نظرية ERG لا تفرض ترتيباً وتسلسلاً صارماً للحاجات. كما في نظرية ماسلو من حاجة إلى حاجة أعلى . فقد يسعى الإنسان لإشباع حاجة الارتباط بالرغم من عدم إشباع حاجة البقاء أو لإشباع الحاجات الثلاث في آن واحد. وإذا توقف الاندفاع لإشباع حاجة ترتيبها الأعلى يتحول الاندفاع لإشباع حاجة في المستوى الأدنى. لذلك نلاحظ أن هـذه النظريـة تأخـذ فـي الاعتبار درجة التباين والاختلاف بين الأفراد من حيث البيئة ومستوى الثقافة والـتعلم والتـي تجعل الدوافع أيضاً مختلفة لدى الأفراد.

٤- نظرية مكليلاند للحاجات McCellend's Needs Theory (Robbins, & Judge, 2007):

وتسمى بنظرية الثلاث حاجات أو The Three Needs Theory وقد أسهم مكليلانـد في هذه النظرية في فهم دوافع وحاجات الفرد وكيفية تأثيرها على دوافعه وذلك من خلال ثلاث حاجات وهي:

أ- **الحاجة إلى القوة والسلطة Need for power:** وتتمثل لدى الأفراد الـذين يحبـون الهيمنة والتحكم ويميلون إلى جعل الآخرين يتصرفون كما يريدون حيث يسعى هـؤلاء وراء المناصب القيادية لامتلاك القوة والسلطة والمكانة على الآخرين.

ب- **الحاجة إلى الإنجاز Need for achievement:** حيث يسعى الأفـراد إلـى تحقيـق النجاح، وتجنب الفشل.

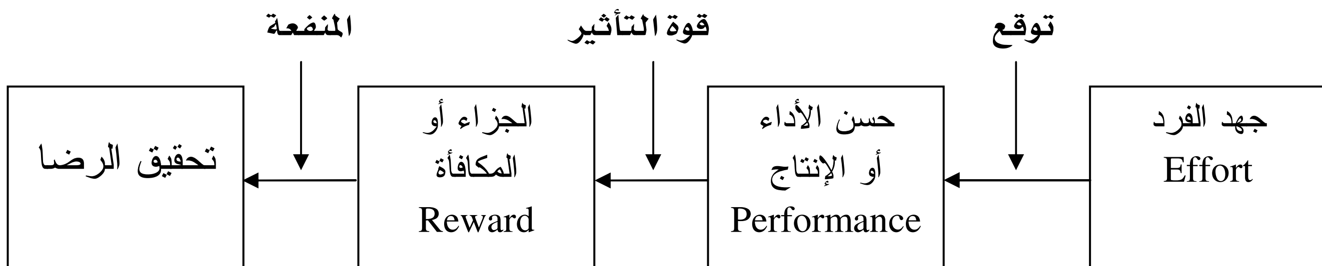
ج- **الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation** : وهذه الحاجة تتولد عند الأفراد الـذين لديهم رغبة في أن يكونوا مقبولين من الآخرين، ويسعون إلى بناء علاقـات اجتماعيـة جيدة ومميزة تسودها الصداقة والمحبة والتفاهم مع الآخرين.

٥- نظرية التوقع Expctancy Theory (Robbins & Judge, 2007)

تشرع هذه النظرية بتحفيز الأفراد على اعتبار أن الإنسان كائن عقلاني فـي إدراكـه للأمور من حوله، وتركز على أن رغبة الإنسان ودافعه نحو العمل بطريقة معينة يعتمدان على درجة التوقع، حيث أن أي سلوك من قبل الفرد لابد وأن يقابله توقع من قبل هذا الفرد أو نتائج لهذا السلوك.

وقد تم تطوير هذه النظرية من قبل فيكتور فروم Victor Vroom عام ١٩٦٤م، وتعتبر هذه النظرية من أشهر نظريات التحفيز، وأكثرها انتشاراً لكونها لا تعتمد فقط على جهد الفرد – كما كان سائداً في عصر الإدارة العلمية التي تنظر إلى الإنسان بقدر ما يعمل بقدر ما يتقاضى من أجر– وإنما اعتمدت على تفاعل متغيرات أخرى، وقوة تأثيرها على سلوك الفرد في بيئة العمل مع الحوافز المعنوية الأخرى. كما أكدت هذه النظرية على أن تحفيز الفرد يقوم على ثلاثة معتقدات، وهي:

- التوقع: إن الجهد الذي يبذله الفرد سيؤدي إلى تحسين الأداء.
- قوة التأثير: أي اعتقاد الفرد بأن حسن الأداء الذي نتج عن الجهد المبذول سيقابل بحسن الجزاء.
- المنفعة: أي مدى إشباع الجزاء الذي ناله وحصل عليه الفرد لحاجاته (قيمة الجزاء وتأثيره على تحقيق الرضا لدى الفرد)، والشكل الآتي يوضح آلية عمل هذه النظرية:



شكل (٤) نظرية التوقع

المصدر: (مخامرة وآخرون، ٢٠١٠: ٢١٨).

إن تفهم القيادة الإدارية لحاجات الفرد ومعرفتها ثم تحديدها بالشكل الصحيح وتوافقها مع الرغبات الحقيقية للفرد بتحقيقها، يعطي هذه القيادة أو هذه الإدارة القدرة العالية على التأثير في سلوك هؤلاء الأفراد، وبالتالي توجيه هذا السلوك بالاتجاه الذي ترغب بالوصول إليه في تحقيق أهدافها. أي أن درجة نجاح الحافز في تحقيق ذلك يعتمد على وجود تكامل وتوافق بين الدوافع وبين الحوافز، وارتباط الحافز بالإنتاج والسلوك (عقيلي والعتيبي، ١٩٩٥).

وإلى جانب ما تقدم ذكره يوجد العديد من الأساليب التي تستخدمها المنظمات في تحفيز الأفراد والتأثير على سلوكياتهم، نعرض البعض منها، وهي:

١– الحوافز المادية التقليدية:

وتتضمن المبالغ النقدية التي تدفع للفرد (الموظف أو العامل)، وتشمل (عقيلي، ٢٠٠٩):

أ– الرواتب والأجور.

ب- الزيادة العادية المرتبطة بالإنتاج أو بالإنجاز.

ج- المبالغ التي تعطى كجوائز لقاء عمل أو إنجاز متميز.

د- المبالغ التي تدفع كنسبة من الأرباح المحققة.

٢- الحوافز المعنوية:

وتشمل الحوافز المعنوية (الخير وآخرون، ٢٠٠٤):

أ- زيادة مشاركة العاملين أو المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات أو رسم السياسات الأمر الذي يجعل المرؤوسين أكثر التزاماً بتنفيذها.

ب- إتاحة فرص الترقية والتدرج الوظيفي أمام الكفاءات المتميزة وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج- منح شهادات امتياز وتقدير لكل فرد يقوم بعمل أو سلوك متميز، وإدراج أسماء المتفوقين في لوائح الشرف أو مجلات الحائط لتكون حافز يقتدي به الآخرون.

د- منح الإدارة أفراد التنظيم الشعور بالأمان والاستقرار بالعمل وزرع الطمأنينة لديهم وعدم تهديدهم بالفصل والتسريح مع إضافة أعمال أو مهمات ذات مستوى أعلى وقريبة لعمل الموظف؛ لتجعله يطمح بالترقية وتحقق لديه الرضا الوظيفي .

ه- إعادة تنظيم زمن العمل مثل العمل الجزئي، والأسبوع القصير، والإجازات الطويلة، والعمل على الحاسب عن بعد.

و- تأهيل وتدريب العاملين حيث تعد عملية التدريب من الحوافز التي تقدم للفرد على أنها عملية منظمة لإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتمكنهم من اكتساب المهارة الفنية والقدرات لأداء الأعمال بالشكل الذي يحقق حسن الأداء يتبعه حسن الجزاء.

٣-الحوافز الاجتماعية:

وهي مجموعة الخدمات التي يحصل عليها الفرد بشكل غير مباشر وليست مرتبطة بقدرة الفرد على الإنجاز أو الأداء الجيد والسلوك، بل لكونه ينتمي إلى أفراد التنظيم في هذه المنظمة (الوزارة أو تلك) ومن هذه الحوافز.

أ- تقديم تسهيلات سكنية وبأقساط مريحة.

ب- منح القروض بفوائد رمزية وتقديم الإعانات عند الحاجة.

ج- إنشاء مؤسسات استهلاكية خاصة بالأفراد الأعضاء بالإضافة إلى النوادي والمراكز الصحية والترفيهية (الخير وآخرون، ٢٠٠٤).

خامساً: احترام وتقدير العاملين:

يعني وجود اتصال واحترام متبادل بين العاملين بغض النظر عن مستواهم الـوظيفي، وضرورة تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيخ مبدأ مكافأة التمييز والإبداع.

وإن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقـة والاحتـرام، والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة، والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبـادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفـراد في ابتكار وإبداع أفكار تحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع(طعامنة، ٢٠٠١).

سادساً: التركيز على العملاء المراجعين:

يعد العميل أو الزبون نقطة البداية ونقطة النهاية لعلاقته مع المنظمـة، فعنـد ظهـور حاجاته ورغباته يبدأ العمل على إشباعها، وعند إشباعها يصبح رضاه هو الهدف الأول والأخير للمنظمة، وحوله تدور كل الجهود. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب إنتاج سلعة (أو تقديم خدمة) تلبـي حاجاته ورغباته وتفي بتوقعاته، وتدخل السعادة والسرور إلى نفسه (عقيلي، ٢٠٠٩)، وبذلك فإن رضا المستفيد أو المتلقي هو المؤشر الحقيقي للوقوف على الفرق بين الأداء والتوقع.

إن التطلع وتوجيه الهدف نحو متلقي الخدمات والمستفيدين من خلال الاهتمام برغباتهم وتوقعاتهم يشكل المدخل الصحيح لنجاح المؤسسة (أو الوزارة) في أدائهـا وتطـوير أعمالهـا وتميزها عن المؤسسات الأخرى. فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تسعى لإدخال العميـل فـي كافة الأمور، فآرائه ومقترحاته إلى جانب حاجاته ورغباته وتوقعاتـه يجـب أن تؤخـذ بعـين الاعتبار سواء في التنظيم أو التنفيذ إذا يبقى العميل سيد الموقف ينظر إلى المنظمة من خلال ما يريد ويرغب ويتوقع.

ولتحقيق هدف الرضا يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل، من أجل معرفتها والعمل على تلبيتها.
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به وتلبية متطلباته بالوقت المناسب وبالسرعة الممكنة (شاكر والزيادات، ٢٠٠٧).
- تصميم الخدمات بشكل يرضي ويلبي مطالب المتعاملين والمتلقين لهذه الخدمات.

- قياس ردود الفعل لدى العملاء والمتلقين لهذه الخدمات ومعرفة اتجاهاتهم وشعورهم نحو المنظمة (الوزارة)، ومستوى رضاهم عما تقوم به أو تقدمة لعملائها.
- حق المستفيد في الاعتراض وتقديم الاقتراحات مع التأكيد على دراسة هذه الاعتراضات والاقتراحات والإجابة عليها (جودة، ٢٠٠٩؛ القزاز وعبد الملك،٢٠٠٤).

هناك العديد من النماذج التي قدمت جميعها دراسات معمقة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه النماذج أنموذج أرفن Irvin، والذي يقترح إستراتيجية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وكذلك أنموذج والتر شيوارت Walter saewart حيث يرى Derning Shewart أن التطوير المستمر يعتبر الركيزة الأساسية لبناء إدارة الجودة الشاملة وقد وضع مدخلاً يقارب فيه الطريقة العلمية في التطوير المستمر من خلال الدائرة التي تتألف حلقاتها من الخطة Plan العمل Do التدقيق Check التنفيذ Act ثم أنموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية Logistics Management Institute Continuous Improvement Process وقد ركز هذا النموذج على التغيرات التنظيمية والسلوكية المتوجب القيام بها من أجل إيجاد ثقافة تؤسس لنهج التطوير والتحسين المستمر يسود أجواء المنظمة وتضمن هذا النموذج أربعة عناصر أساسية (جودة، ٢٠٠٩):

١- توضيح الرؤية والتصورات Envisioning
٢- التمكين Enabling
٣- التحسين Improving
٤- التعليم Learning

وطور بارتون ومارسون Partown and Marssom أنموذجاً يسمى أنموذج القطاع العام Public Sector Model ، وتم التركيز على هذا الأنموذج لكونه يتلاءم، ويتوافق الأنموذج الذي طوره الباحث في دراسته، وفيما يلي عرض ما يتضمنه هذا الأنموذج (عقيلي، ٢٠٠٩):

١- يتكون الجهاز الحكومي في أي دولة من عدد من المنظمات والمؤسسات والهيئات التي تقدم الخدمات على مختلف أنواعها إلى مواطنيها في المكان المناسب والزمن المناسب بشكل متميز وبأفضل جودة ممكنة، على اعتبار أن هؤلاء المواطنين هم العملاء والمستفيدون من هذه الخدمات وإنهم يدفعون الضرائب والرسوم المتوجبه عليهم بدافع الحصول على ما يرغبون به من الخدمات ذات الجودة العالية وكما يتوقعون. لذلك

يتوجب على الإدارات والهيئات الحكومية أن تحدد جمهورها والأفراد المستفيدين من خدماتها.

٢- تحديد رغبات وحاجات هؤلاء الأفراد وما يتوقعونه من أداء هذه الهيئات والمنظمات.

٣- على هذه المنظمات والهيئات الحكومية إعادة تصميم السياسات والإجراءات التي تقدم بها خدماتها بالشكل الذي يلبي حاجات الجمهور أو الأفراد المتلقين لهذه الخدمات بالجودة العالية التي تلبي طموحاتهم .

٤- تحديد الوسائل والأدوات والأجهزة التقنية الواجب استخدامها في إنتاج هذه الخدمات بالجودة والمرونة والسرعة اللازمة لذلك .

٥- تدريب وتأهيل الموظفين بشكل مستمر لجعلهم قادرين على أداء ما هو مطلوب منهم وراغبين في أدائه .

٦- إتباع أسلوب اللامركزية في تنفيذ الإجراءات وتفويض السلطة بالشكل الذي يحقق المرونة في إنتاج الخدمات وطرق تقديمها.

٧- تقصي آراء المواطنين والمستفيدين بشكل دائم للوقوف على مقترحاتهم، والعمل على احترامها، وإدخال التحسينات عليها بالشكل الذي يرضي طموحات العملاء والمستفيدين.

٨- خلق المنافسة الشريفة بين هذه المنظمات الحكومية (الوزارات والهيئات) في جودة الخدمات المقدمة من قبل كل هيئة أو وزارة لإظهار التميز والإعلان عن أفضل الهيئات أو الإدارات كي تكون حافزا للهيئات والمؤسسات الأخرى والوصول إلى تحقيق رضا العملاء وطموحاتهم ويؤسس لبناء منظمة فاعلة وذات مميزات تنافسية .

٩- تبنى نظام مكافآت عادل يعمل على تحفيز الموظفين والعاملين المتفوقين مادياً ومعنوياً وبما يتناسب حسن الجزاء مع حسن الأداء، مما يحقق رضا الموظفين الذي يحقق بدوره موقف تحقق المهام.

وتم التركيز على إمكانية تطبيق هذا النموذج في الوزارات الحكومية السعودية التي هي موضع الدراسة ممثلة بـ (وزارة الصحة، وزارة المياه والكهرباء، وزارة المالية) من خلال أسئلة الاستبانة المطورة لهذا الغرض، الملحق رقم (١).

سابعاً: التركيز على الأنشطة والمهام والعمليات:

تعد العمليات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأنها: "هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية وجزئية مترابطة ومتكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض في تجانس وتناغم، وفق أسلوب الدقة والجودة في الإنجاز بحيث تسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو

تحقيق أعلى جودة للوصول إلى إرضاء الزبائن بأعلى مستوى الرضا والسعادة "، وهذا يعني أن التركيز على الأنشطة والعمليات يجب أن يكون على قدر كبير من الأهمية لأنها تعتبر المؤشر الفعال في قياس مستوى الجودة، ومن ثم لا بد من التركيز على حسن سير العمليات بنسبة أكبر من التركيز على النتائج من السلع والخدمات، على اعتبار أن العمليات هي المدخل الرئيسي الذي يؤسس لصنع المخرجات فإذا ما كان الأساس متين وممتاز نتج عنه نهايات ممتازة دون أخطاء، لأن الأخطاء والعيوب التي كان من الممكن أن تظهر في النتائج، قد تم تلافيها وتصحيحها أثناء تسلسل العمليات، وخلال مرورها بمحطات العمل المتناسقة، والمكملة لبعضها البعض وفق سباق محدد للوصول من خلاله إلى الهدف النهائي وهو تحقيق التميز والجودة العالية للمنتج ودون أخطاء (عقيلي، ٢٠٠٩)

ولذلك يتوجب على الإدارة أن تقوم بتحسين أساليب العمل وتنظيمه بالشكل الذي يستطيع أفرادها والعاملون لديها من القيام بأعمالهم، وإنجاز المهام المطلوبة منهم بشكل صحيح وفعال. وباعتبار أن عملية التحسين عملية إستراتيجية في حياة المنظمة لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل في المنظمة، فإن التقدم التقني وتقنية المعلومات وسباقها مع الزمن يحتم على المنظمة أو الوزارة إدخال تغيرات جذريه جديدة على عملياتها في تصميم العمليات وتحديد الإجراءات وتوفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل ومحطات أو خطوات العمليات بهدف إحداث التكامل والترابط بين أجزاء العملية الواحدة ثم دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة تمهيداً للحصول على الخدمة المتميزة والسريعة وبالتالي تحقيق الجودة العالية في الأداء. كما تشتمل عملية التركيز على تحسين العمليات على قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمات وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة مع تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والانتقال من العمليات المتتالية إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية وتخفيض وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة (الطراونة والبلبيسي، ٢٠٠٢).

وهذا يتطلب بناء هيكل تنظيمي جيد وجديد، يقوم على ربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المفترض، بين هذه الأجزاء كوحدات إدارية وما تقوم به من نشاط أو بين شاغلي هذه الوحدات من الأفراد والعاملين، وكذلك توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبذلك لابد للمنظمة من أن تخطط سلسلة العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج (الخدمة)، وتطورها، والذي يجب أن يكون متوافقاً مع نظام إدارة الجودة، ويجب على المنظمة أن تراعي الآتي: (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٨).

أ- أهداف الجودة ومتطلبات إنتاج الخدمة.

ب- الحاجة لإنشاء عمليات توثيق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج.

ج- نشاطات التحقق المطلوبة للمنتج والمصادقة والتفتيش والاختبار اللازمة، بالإضافة إلى معايير قبول المنتج.

د- السجلات اللازمة لتقديم الدليل على تطابق عمليات الإنجاز المحققة مع المعايير المطلوبة

ه- يجب أن تكون المخرجات المخططة ملائمة وموافقة لطرائق التشغيل في المنظمة

وفي خلاصة القول فإن الاهتمام والتركيز على العمليات في المنظمة بالإضافة إلى ما سبق عرضة، فإنه يحتم الترتيب الداخلي لأماكن العمل لضمان سهولة الحركة، والتنقل للأفراد العاملين والمستفيدين وتجنب الاختناقات ونقاط الازدحام، التي تعيق عمل الموظف وازدياد صفوف الانتظار أمام محطات العمل، وبالتالي تذمر المستفيدين والمراجعين. أي تصميم العمليات ومحطات العمل بشكل يتوافق مع المتغيرات البيئية المعاصرة ومع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢-٩ نبذة عن الوزارات محل الدراسة:

أدناه نبذة عن الوزارات التي تناولتها الدراسة:

أولاً: وزارة المالية نشأتها وتطورها (وزارة المالية، ٢٠٠٨)

كانت الوزارة في البداية تحت مسمى (مديرية الأمور المالية)، ونظرا لأهمية إيجاد آلية إدارية تعنى بتنظيم الشؤون المالية، فقد تم تشكيل إدارة للمالية بمكة المكرمة في ١٣٤٤/٧/٢٠هـ (٢/٤/ ١٩٢٥م) لتكون قريبة من الحكومة المركزية مع الإبقاء على الدائرة المالية التي كانت موجودة في مدينة جدة.

بعد تطور العمل الإداري والمالي في المملكة ولكي تتمكن المديرية من النهوض بأعبائها التي ازدادت كثافتها يوما بعد يوم فقد صدر الأمر الملكي بتاريخ ١٣٤٧/٣/١٨هـ ١٩٢٨/٩/٤م بتغيير مسمى مديرية إلى (وكالة المالية العامة) ومقرها مكة المكرمة مع تسمية عبد الله بن سليمان الحمدان وكيلا لها ، وعلى أن تكون هي المرجع لجميع الماليات بالمملكة مع أهمية أن تقوم كافة الدوائر ذات الموارد بتوريد كل حاصلاتها الشهرية للدائرة المالية الموجودة في منطقتها.

وحينما ازدادت الأعمال المالية وأصبحت الوكالة في حاجة إلى التوسع في تنظيمها كما وكيفا صدر المرسوم الملكي رقم ٣٨١ في ١٣٥١/٤/١١ هـ (١٩٣٢/٨/١٤م) بإنشاء وزارة المالية وتعيين عبد الله بن سليمان الحمدان وزيرا لها.

مهام الوزارة:

متابعة تنفيذ السياسة المالية للدولة، إعداد الميزانية العامة ومراقبة تنفيذها، ضبط إيرادات الدولة وحساباتها الجارية، متابعة تطور النشاطات المالية المحلية، تنظيم العلاقات المالية بالمنظمات والمؤتمرات العربية والإسلامية والدولية، إدارة أملاك الدولة العقارية وتنظيم المحافظة عليها والتصرف فيها، متابعة تنفيذ وتطبيق نظام الجمارك والتعرفة الجمركية، تنظيم استيفاء الزكاة الشرعية، وضريبة الدخل على الأفراد والمؤسسات والشركات، الإشراف على أعمال معاشات التقاعد لموظفي الدولة المدنيين والعسكريين، تنفيذ سياسة تمويل النشاطات الاقتصادية من خلال الفروض الميسرة التي تقدمها مؤسسات التمويل الحكومية.

الهيكل التنظيمي للوزارة

يرتبط بوزير المالية:

١- وكالة الوزارة للشؤون المالية والحسابات، وتضم:

الإدارة العامة للرقابة المالية، الإدارة العامة للحسابات، إدارة المستودعات الحكومية، وحدة متابعة حسابات الاقتراض الحكومي، وحدة متابعة العقود.

٢- وكالة الوزارة لشؤون الإيرادات، وتضم:

الإدارة العامة للإيرادات، الإدارة العامة لمراقبة الإيرادات، الإدارة العامة للقروض المحلية والإعانات، الإدارة العامة لمراكز المؤتمرات والفنادق، مصلحة مطابع الحكومة.

٣- وكالة الوزارة لشؤون الميزانية والتنظيم وتضم:

الإدارة العامة للميزانية، الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، القطاعات والوحدات.

٤- وكالة الوزارة للشؤون الاقتصادية وتضم:

الإدارة العامة للعلاقات الاقتصادية، الإدارة العامة للإقتصاد الوطني، الإدارة العامة للتعاون الإنمائي الدولي.

٥- وكالة الوزارة للخدمات المركزية، وتضم:

الإدارة العامة للمجمعات الحكومية، إدارة المشاريع، إدارة الصيانة والتشغيل، وحدة شؤون المدن السكنية في منافذ الحدود، وحدة شؤون الاستئجار.

٦- الأمانة العامة لصندوق الاستثمارات العامة.

٧- الإدارة العامة للمقرارت والقواعد.

٨- الإدارة العامة للمصروفات.

٩- مصلحة أملاك الدولة.

١٠- المركز الوطني للمعلومات المالية والاقتصادية

١١- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.

مهام فروع ومكاتب وزارة المالية:

تتولى فروع الوزارة في المناطق الإدارية ومكاتبها في المحافظات حاليا مهام:
إدارة شؤون أملاك الدولة في المناطق والمحافظات، إدارة شؤون المقررات والقواعد من صرف للفوائد وغيرها، إدارة شؤون مصلحة الزكاة والدخل في المناطق والمحافظات التي ليس بها فرع للمصلحة، القيام بالأعمال الإدارية والمالية الأساسية بالفرع أو المكتب.

ثانياً: وزارة الصحة (وزارة الصحة، ٢٠٠٨)

فرضت الظروف المتغيرة بالمملكة، وما أحدثته من عوامل في مجال الخدمات الصحية إنشاء وزارة الصحة، لتصبح الجهة المشرفة والمسؤولة عن الرعاية الصحية بالمملكة، وكانت الخدمات الصحية قبل إنشاء الوزارة تقدم من خلال مديرية الصحة العامة في مكة المكرمة.

في شهر شعبان عام ١٣٧٠هـ (١٩٥٠م) تغير مسمى (مديرية الصحة العامة وأصبح وزارة الصحة) ومنذ ذلك التاريخ بدأت مراحل التطور المتعددة والمتلاحقة للوزارة الجديدة.

وبتاريخ ١٠/٦/١٣٨٨ هـ صدر الأمر الملكي الكريم رقم ١٢٥٥٨ المبني على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ١٤ تاريخ ٢٧/٥/١٣٨٨هـ بشأن الموافقة على الهيكل التنظيمي للوزارة والمهام التي تضطلع بها. وبدأت وزارة الصحة منذ ذلك الحين في تطوير هيكلها التنظيمي لمواكبة خطط التنمية الطموحة التي من خلالها تضاعفت حجم النشاطات الصحية وتزايدت عام بعد عام.

لقد كان التركيز في الماضي مع بداية إنشاء الوزارة على خدمات الطب العلاجي وعلى الرعاية الثانوية عن طريق المستشفيات ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأولوية خلال الخطتين الأولى والثانية كانت لتأمين المعالجة الفورية للأمراض، وبالرغم من التوسع الكبير في مرافق الرعاية الصحية الوقائية، إلا أن معظم الطاقات والموارد وجهت نحو التوسع في بناء المرافق العلاجية، إلا أن الخطة الثالثة أولت الخدمات الوقائية جل اهتمامها جنبا إلى جنب مع الخدمات العلاجية.

وقد أدى ذلك إلى تنفيذ العديد من المشروعات التي تحقق بها تقدم جوهري في جميع مجالات الرعاية الصحية، وقد أدى ازدياد عدد القوى البشرية الطبية المتخصصة، وعدد أسرة المستشفيات، والمستوصفات، والمراكز الصحية، ومرافق الطب الوقائي، والمعاهد الصحية، ومدارس التمريض، وبهذا أصبح من الممكن تحقيق تكامل عناصر الخدمات الوقائية والعلاجية والتعليمية والتدريبية والتي تتالف منها الخدمات الصحية في المملكة بجميع مناطقها.

وقد تطلب هذا النشاط الكثيف لوزارة الصحة ، اعادة النظر في التنظيم الإداري للوزارة وقد صدر قرار اللجنة العليا للإصلاح الاداري رقم (١٢٩) بتاريخ ١٤٠٣/٥/٢٠هـ بشأن اعادة تنظيم وزارة الصحة.

ثم جاءت المرحلة الثانية وعملية تنفيذ خطتي التنمية الثالثة والرابعة ١٤٠٥– ١٤١٠هـ وتعد البداية الحقيقية لنمو القطاع الصحي كما ونوعا بالمملكة من حيث عدد المستشفيات والأسرة وتحسين المستوى الصحي للمواطن.

أما المرحلة الثالثة فكانت عملية تنفيذ خطتي التنمية الخامسة والسادسة ١٤١٠ – ١٤٢٠ (١٩٩٠ – ٢٠٠٠م) وقد تم التركيز خلال هذه المرحلة على تحسين نوعية الخدمات الصحية العلاجية والوقائية التي تقدمها المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولى والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات والخبرات المتاحة لدى الوزارة لرفع مستوى جودة الخدمات التي يمكن أن تقدمها للمواطن وتحسين مستواه الصحي ، وهذا ما تتطلب إصدار القرار الوزاري رقم ١١/١٥٢٤/ تاريخ ١٤٢٠/٧/١هـ القاضي بإنشاء إدارة عامة لضمان الجودة برئاسة وزير الصحة وعضوية كل من:

١– وكيل الوزارة للشؤون التنفيذية.

٢– وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير.

٣– وكيل الوزارة المساعد للطب العلاجي.

٤– وكيل الوزارة المساعد للتجهيزات.

ويتلخص دور مجلس ضمان الجودة في الآتي:

١– تحقيق رسالة الوزارة في تحسين جودة خدماتها.

٢– توفير الموارد اللازمة لضمان الجودة (موارد مالية وبشرية وتدريب ...الخ).

٣– تقدير المتميزين وتحفيزهم في مجال تحسين الجودة.

٤– المحافظة على استمرارية إدارة برامج الجودة.

ثالثاً: وزارة المياه والكهرباء (وزارة المياه والكهرباء، ٢٠٠٨)

يمكن تقسيم مراحل تطور وزارة المياه والكهرباء والماء في المملكة إلى ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

فترة ما قبل بداية خطط التنمية في المملكة أي ما قبل عام ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠م) كان انتاج المياه والكهرباء ينحصر في الشركات الاهلية الصغيرة ذات الطابع التجاري حيث التجمعات السكانية وفي شهر رجب من عام ١٣٨١هـ (١٩٦١) أنشئت في وزارة التجارة أول إدارة لشؤون المياه والكهرباء، أخذت على عاتقها وضع قوانين وأنظمة اصدار الرخص والتصاريح لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع.

المرحلة الثانية:

مع اطلالة عام ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠م) حظيت المياه والكهرباء بقسط وافر من الاهتمام تزامنا مع تنفيذ الخطة الخمسية للتنمية في المملكة ففي عام ١٣٩٢هـ (١٩٧٢م) أنشئت مصلحة الخدمات الكهربائية، لتتولى مسؤولية التخطيط لتطوير الخدمات الكهربائية على مستوى المملكة وفي عام ١٣٩٤هـ ١٩٧٤م أحدثت وكالة الصناعة والكهرباء بوزارة التجارة والصناعة وربطت مصلحة الخدمات الكهربائية بهذه الوكالة، ووحدت تعرفة بيع المياه والكهرباء على مستوى المملكة بأسعار تقل عن التكلفة الفعلية ثم بعدها قامت المملكة بتنفيذ سلسلة من البرامج الطموحة في مطلع عام ١٣٩٥هـ ١٩٧٥م استهدفت تحقيق النمو الاقتصادي المتوازن وقد حظي قطاع الصناعة والكهرباء بقسط الصناعة والكهرباء بموجب المرسوم الملكي رقم ٢٣٦ في ٨ شوال ١٣٩٥.

المرحلة الثالثة:

بخطوة مباركة نحو توسعة آفاق النمو الاقتصادي في المملكة ، صدر قرار مجلس الوزراء الموقررقم ١٦٩ تاريخ ١١/٨/ ١٤١٩ هـ (٣٠ /١١/ ١٩٩٨م) القاضي بدمج شركات المياه والكهرباء العشر والمشاريع التشغيلية التابعة للمؤسسة العامة للكهرباء في شركة واحدة مساهمة (الشركة السعودية للكهرباء) ليشهد هذا القطاع انطلاقة جديدة في خدمة الوطن والمواطن والتحول إلى شركة ربحية تساهم في دفع عجلة النمو والازدهار في المملكة.

وصدر أيضا قرار مجلس الوزراء رقم ٢٣٦ في ٢٧/ ٨/ ١٤٢٢هـ بإنشاء هيئة تنظيم الخدمة الكهربائية وفي ١٧/ ٥/ ١٤٢٥هـ أضيفت إليها مسؤولية تنظيم الانتاج المزدوج بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٦٣) وعدل اسمها تبعا لذلك ليصبح الاسم الحالي هيئة تنظيم المياه والكهرباء والانتاج المزدوج واخيرا صدر في ١٤٢٨/٥/٤هـ قرار مجلس الورزاء

رقم (١٥٤) باعتماد تنظيم جديد للهيئة أضيفت بموجبه إلى مسؤولياتها عملية تنظيم تحلية المياه (أيا كان أسلوب انتاجها). ونقلها إلى نقاط التوزيع والمتاجرة فيها. وتكون هذه الهيئة منضوية تحت سلطة وزارة المياه والكهرباء.

الأهداف:

تشمل الأهداف الرئيسة للهيئة ما يلي:

- حماية المصلحة العامة وحماية حقوق المستهلكين في الحصول على خدمات المياه والكهرباء، وتحلية المياه، والانتاج المزدوج، بجودة عالية، وأمانة، يعتمد عليها وتتوافر بأسعار اقتصادية معقولة.
- الارتقاء بخدمات المياه، والكهرباء، وتحلية المياه، والانتاج المزدوج التي تركز على العناية بالمستهلك، وحماية حقه في الاختيار الحر بين مقدمي الخدمة المتنافسين.
- تشجيع المستثمرين من القطاع الخاص على المشاركة في تحقيق عوائد اقتصادية على استثماراتهم.
- تكوين اطار تنظيمي لصناعة المياه والكهرباء، وتحلية المياه يتسم بالوضوح، والشفافية، والاستقرار، وعدم التحيز.
- العمل على ايجاد بيئة مناسبة تشجع التنافس المشروع، والعادل بين منتجي خدمات صناعة المياه، والكهرباء، وتحلية المياه، وكذلك بين مقدمي هذه الخدمات.

ثم توسعت ونمت مهام الوزارة في كافة جوانب المهام المرتبطة بها واردات قدراتها المادية والبشرية لتشمل كافة المناطق والمحافظات في المملكة وفي عام ١٤٢٩هـ(٢٠٠٨م).

الفصل الثالث

بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث

بيانات الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

٣-١ وصف خصائص عينة الدراسة:

ويبين الجدول (٥) خصائص عينة الدراسة.

الجدول ٥. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الوزارة	الصحة	٩٨	%٣٠,٣
	المياه والكهرباء	١٠٢	%٣١,٦
	المالية	١٢٣	%٣٨,١
الجنس	ذكر	٢٧٧	%٨٦
	انثى	٤٦	%١٤
العمر	٣٠ سنة فأقل	٩٨	%٣٠,٣
	٣١-٤٠	١١١	%٣٤,٤
	٤١-٥٠	٧٥	%٢٣,٢
	٥١ سنة فأكثر	٣٩	%١٢,١
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	١٤٨	%٤٥,٨
	بكالوريوس	١٤٥	%٤٤,٩
	دراسات عليا	٣٠	%٩,٣
الخبرة الوظيفية	٥ سنوات فاقل	٨٤	%٢٦
	من ٦-١٠ سنوات	٧٣	%٢٢,٦
	من ١١-١٥ سنة	٣٩	%١٢,١
	من ١٦-٢٠ سنة	٢٩	%٩
	٢١ سنة فأكثر	٩٨	%٣٠,٣
المسمى الوظيفي	مدير	٣٦	%١١,١
	رئيس قسم أو شعبة	٤٣	%١٣,٤
	موظف	٢٤٤	%٧٥,٥

يتضح من الجدول رقم (٥) الذي يصف خصائص عينة الدراسة التي بلغ (٣٢٣) فرداً من الذكور والإناث، أن توزيع أفراد عينة الدراسة من الوزارات السعودية تتوزع على ثلاث فئات، الفئة الأولى هي وزارة الصحة والتي بلغ عدد أفراد عينة الدراسة منها (٩٨) فرداً أي بنسبة (٣٠,٣%)، والفئة الثانية كانت من وزارة المياه والكهرباء وبلغ عدد أفراد الدراسة منها (١٠٢) فرداً أي ما نسبته (٣١,٦%)، والفئة الثالثة كانت من وزارة المالية التي بلغ عدد أفراد الدراسة فيها (١٢٣) أي ما نسبته (٣٨,١%).

ويشير الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة توزعوا تبعاً لمتغير الجنس بنسبة (٨٦%) من الذكور واللذين بلغ عددهم ٢٧٧ فرداً، وبنسبة (١٤) من الإناث أي ٤٦ فردا من الإناث، وهذه النسبة التي تظهر ارتفاع عدد الذكور وتدني نسبة الإناث في عينة الدراسة يبررها طبيعة المجتمع السعودي الذي تقل فيه نسبة الموظفات من فئة الإناث.

ويشير الجدول نفسه إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارهم بين (٣١ -٤٠) سنة حيث بلغ عددهم (١١١) فرداً أي ما نسبته ٣٤,٤%، من عينة الدراسة، ثم يليهم الأفراد من عمر (٤١-٥٠) سنة الذين بلغ عددهم (٧٥) فرداً بنسبة (٢٣,٢%)، ويليهم الأفراد من الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بلغ عددهم (٩٨) فرداً بنسبة (١٢,١%)، وأقل عدد كان من الفئة العمرية(٥١ فأكثر) والتي بلغت (٣٩) فرداً، ، مما يشير إلى نقطة إيجابية لصالح تحسين جودة العمل كون الموظفين من فئة الشباب.

ويشير كذلك الجدول رقم (٥) كذلك إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي كان لصالح فئة (الدبلوم فأقل) التي حصلت على أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت (١٤٨) فرداً بنسبة (٤٥,٨%) ، أما الأفراد من مؤهل البكالوريوس فكان عددهم (١٤٥) فرداً بنسبة جيدة بلغت (٤٤,٩%)، وكانت أقل نسبة هي من مؤهل الدراسات العليا والتي بلغت (٣٠) فرداً أي ما نسبته (٩,٣%)، وبذلك تكون نسبة أصحاب المؤهل العلمي من بكالوريوس فما فوق قد فاقت نسبة فئة الدبلوم فأقل والتي قد تدل إلى نقطة إيجابية أخرى لصالح تحسين الجودة الشاملة.

وأشار الجدول إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية كان يشير إلى نقطة إيجابية أيضاً لصالح الجودة الشاملة، حيث بلغت أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة لذوي الخبرة العالية (من ٢١ سنة فأكثر) حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من هذه الفئة (٩٨) فرداً بأعلى نسبة من بين بقية فئات الخبرة والتي بلغت (٣٠,٣%)، وتلاها في الترتيب الأفراد من فئة الخبرة (٥ سنوات فأقل) والذين كان عددهم (٨٤) فرداً بنسبة بلغت (٢٦%)، وتليها

نسبة الأفراد من فئة الخبرة (٦–١٠ سنوات) والتي بلغت (٧٣) فردا بنسبة (٢٢,٦%)، ثم الفئة (١١–١٥ سنة) التي بلغ عدد أفراد الدراسة منها (٧٣) فرداً بنسبة بلغت (١٢,١%) ، وكان أقل عدد من أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية هو من فئة أصحاب الخبرة (١٦–٢٠) اللذين بلغ عددهم (٢٩) فرداً أي ما نسبته(٩%).

وأخيراً يشير الجدول إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كان لصالح المسمى (موظف) الذي كان أكبر جزء من أفراد العينة يندرجون تحته، حيث بلغ عدد أفراد الدراسة من المسمى الوظيفي (موظف) (٢٤٤) فرداً، ثم كان الأفراد من المسمى (رئيس قسم أو شعبة) قد بلغ عددهم (٤٣) فرداً أي ما نسبته (١٣,٣%)، أما الأفراد من المسمى الوظيفي (مدير) فكانوا هم الأقل حيث بلغ عددهم (٣٦) فرداً أي ما نسبته (١١,١%)، وهذه النسب كانت طبيعية بالنسبة للتسلسل الوظيفي المعروف في الدوائر الرسمية، حيث عادة ما يكون غالبية موظفي الوزارات من المسمى الوظيفي (موظف) والقلة من المسمى الوظيفي (مدير أو رئيس قسم أو رئيس شعبة).

٣–٢ المعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية مرتبة تنازلياً

الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٧	التركيز على الأنشطة والعمليات	٣,٥٦	٠,٧٩	١	مرتفع
٥	احترام وتقدير العاملين	٣,٥٠	٠,٨٢	٢	مرتفع
١	التزام الإدارة العليا	٣,٤٦	٠,٨٨	٣	متوسط
٣	تدريب وتاهيل العاملين	٣,٣٧	٠,٨٨	٤	متوسط
٦	التركيز على المراجعين	٣,٣٣	٠,٩٠	٥	متوسط
٢	مشاركة العاملين	٣,٢٥	٠,٩٥	٦	متوسط
٤	تحفيز العاملين	٣,٠٤	١,٠٢	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٣٥	٠,٧٦	–	متوسط

يلاحظ من الجدول (٦) أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة (٣,٣٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٦). وبتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبين أن مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، يليه مبدأ احترام وتقدير العاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٠)، وبانحراف معياري (٠,٨٢)، يليه مبدأ التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، يليه مبدأ تدريب وتاهيل العاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، يليه مبدأ التركيز على المراجعين بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣)، وبانحراف معياري (٠,٩٠)، يليه مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٥)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ تحفيز العاملين بمتوسط حسابي قدره (٣,٠٤)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، وكان مدى تطبيق مبدأي التركيز على الأنشطة والعمليات، واحترام وتقدير العاملين في الوزارات السعودية مرتفعاً، في حين كان متوسطاً لباقي المبادئ. هذا، وقد تم تحليل فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٦	تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الانظمة بالوزارة.	٣,٦٥	١,٠٧	١	مرتفع
١	تدعم الإدارة العليا فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣,٥٦	١,٠٨	٢	مرتفع
٥	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تقديم الخدمات للمراجعين بالشكل الأمثل .	٣,٤٩	١,١١	٣	متوسط
٣	يوجد التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا إزاء التحسين المستمر.	٣,٤٤	١,٠٧	٤	متوسط
٧	تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير الخبرات في وزارتكم والعمل على الاحتفاظ بهم.	٣,٤٢	١,١٠	٥	متوسط
٢	تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.	٣,٣٥	١,١١	٦	متوسط
٤	تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيميه تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطه.	٣,٢٩	١,٠٦	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٤٦	٠,٨٨	–	متوسط

يشير الجدول (٧) إلى أن مدى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٤٦) وانحرافه المعياري (٠,٨٨). وجاءت الفقرة (٦) التي تنص على " تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الانظمة بالوزارة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥) وبانحراف معياري (١,٠٧)، وجاءت الفقرة (١) التي تنص على " تدعم الإدارة العليا فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦) وبانحراف معياري (١,٠٨). بينما جاءت الفقرة (٢) التي تنص على " تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٥) وبانحراف معياري (١,١١)، واحتلت الفقرة (٤) التي تنص على " تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيميه تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطه " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٩) وبانحراف معياري (١,٠٦).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ مشاركة العاملين، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
١١	تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزارتكم	٣,٣٥	١,١٥	١	متوسط
١٣	توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارتكم .	٣,٣٢	١,١٠	٢	متوسط
١٢	تحترم الإدارة آراء العاملين في وزارتكم .	٣,٢٧	١,١٢	٣	متوسط
٩	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف وزارتكم.	٣,٢١	١,١٢	٤	متوسط
٨	تعمل الإدارة على تأكيد مشاركة العاملين في كافة النواحي الإدارية في وزارتكم .	٣,١٩	١,٠٦	٥	متوسط
١٠	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار.	٣,١٥	١,٢١	٦	متوسط
	المتوسط العام	٣,٢٥	٠,٩٥	–	متوسط

يشير الجدول (٨) إلى أن مدى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٢٥) وانحرافه المعياري (٠,٩٥). وجاءت الفقـرة (١١) التي تنص على " تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بـأهميتهم في وزارتكم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قـدره (٣,٣٥) وبـانحراف معيـاري (١,١٥)، وجاءت الفقرة (١٣) التي تنص على " توجد علاقة واضحة بين مـشاركة العـاملين والرضـا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارتكم " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٢) وبانحراف معياري (١,١٠). بينما جاءت الفقرة (٨) التي تنص علـى " تعمـل الإدارة على تأكيد مشاركة العاملين في كافة النواحي الإدارية في وزارتكم " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,٠٦)، واحتلت الفقرة (١٠) التـي تـنص على " تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار " الرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي قـدره (٣,١٥) وبانحراف معياري (١,٢١).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ تدريب وتأهيل العاملين

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسـة علـى فقرات تطبيق مبدأ تدريب وتاهيل العاملين، والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ تدريب وتاهيل العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٢٠	يصبح العملاء أكثر رضاً بسبب كفاءة الموظفين على إنجاز الخـدمات وحـل مـشاكلهم نتيجـة لتدريبهم.	٣,٦٣	١,٠٨	١	مرتفع
١٦	يهدف التدريب في الوزارة إلى تأهيل العـاملين للمساهمه بأقصى طاقاتهم في جهـود التحـسين المستمر.	٣,٣٩	١,٠٦	٢	متوسط
١٨	تنظم الوزارة دورات تدريبية للعاملين في كافـة المستويات الإدارية.	٣,٣٨	١,١٣	٣	متوسط
١٥	تقوم الوزاراة بتدريب العاملين لرفع قدرتهم على تنفيذ العمل والرغبة في أدائه .	٣,٣٧	١,٠٦	٤	متوسط
١٩	يعطي التدريب للعاملين في الوزارة فرصاً جديدة لإثبات قدراتهم في أداء ما يكلفون به من أعمال.	٣,٣٦	١,١٢	٥	متوسط
١٤	يتم تدريب العاملين في الـوزارة علـى تحمـل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكولة إليهم.	٣,٢٧	١,٠٧	٦	متوسط
١٧	يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونهـا من خلال أدائهم لأعمالهم .	٣,١٧	١,١٥	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٣٧	٠,٨٨	–	متوسط

يشير الجدول (٩) إلى أن مدى تطبيق مبدأ تدريب وتاهيل العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٣٧) وانحرافه المعياري (٠,٨٨). وجاءت الفقرة (٢٠) التي تنص على " يصبح العملاء أكثر رضاً بسبب كفاءة الموظفين على إنجاز الخدمات وحل مشاكلهم نتيجة لتدريبهم " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٣) وبانحراف معياري (١,٠٨)، وجاءت الفقرة (١٦) التي تنص على " يهدف التدريب في الوزارة إلى تأهيل العاملين للمساهمه بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٠٦). بينما جاءت الفقرة (١٤) التي تنص على " يتم تدريب العاملين في الوزارة على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكولة إليهم " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٧) وبانحراف معياري (١,٠٧)، واحتلت الفقرة (١٧) التي تنص على " يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونها من خلال أدائهم لأعمالهم " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٧) وبانحراف معياري (١,١٥).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ تحفيز العاملين، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ تحفيز العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٢٣	توجد ضرورة لمنح الحوافز المادية و المعنوية لمستحقيها بحضور العاملين في الوزارة.	٣,٧٩	١,١٩	١	مرتفع
٢٧	توجد علاقة بين تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في الوزارة.	٣,٣٤	١,٣١	٢	متوسط
٢٤	يتم منح مكافأة جودة سنوية لكافة العاملين في الوزارة على أساس نتائج أداء العمل .	٢,٩٣	١,٤٠	٣	متوسط
٢٥	تستخدم الحوافز المعنوية بشكل متوازٍ مع الحوافز المادية في الوزارة.	٢,٨٨	١,٢٨	٤	متوسط
٢١	يوجد نظام للمكافآت في الوزارة يقوم على أسس موضوعية ويعمل على تحقيق العدالة بين العاملين	٢,٨٤	١,٣٦	٥	متوسط
٢٢	يتم منح الحوافز المادية للعاملين في الوزارة في الوقت الذي تم إنجاز العمل فيه وذلك لإحداث الربط بين الأداء والحوافز.	٢,٧٦	١,٣٠	٦	متوسط
٢٦	تستخدم الوزارة الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.	٢,٧٥	١,٢٥	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٠٤	١,٠٢	–	متوسط

يشير الجدول (١٠) إلى أن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٠٤) وانحرافه المعياري (١,٠٢). وجاءت الفقرة (٢٣) التي تنص على " توجد ضرورة لمنح الحوافز المادية و المعنوية لمستحقيها بحضور العاملين في الوزارة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٩) وبانحراف معياري (١,١٩)، وجاءت الفقرة (٢٧) التي تنص على " توجد علاقة بين تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في الوزارة " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٤) وبانحراف معياري (١,٣١). بينما جاءت الفقرة (٢٢) التي تنص على " يتم منح الحوافز المادية للعاملين في الوزارة في الوقت الذي تم إنجاز العمل فيه وذلك لإحداث الربط بين الأداء والحوافز " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٦) وبانحراف معياري (١,٣٠)، واحتلت الفقرة (٢٦) التي تنص على " تستخدم الوزارة الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٥) وبانحراف معياري (١,٢٥).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ احترام وتقدير العاملين

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ احترام وتقدير العاملين، والجدول (١١) يبين ذلك.

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ احترام وتقدير العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٢٩	يدرك العاملون من خلال التقدير والاحترام بأنهم أعضاء ذو قيمة في الوزارة.	٣,٩٨	١,٠٧	١	مرتفع
٢٨	يلعب التقدير والاحترام للعاملين في الوزارة دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي	٣,٩٧	١,٠٩	٢	مرتفع
٣٣	لا بد أن يكون تقدير العاملين مناسباً للواقع الوظيفي وما يقومون به من أعمال في الوزارة.	٣,٩٣	١,٠٥	٣	مرتفع
٣٠	يتم تقدير العاملين في الوزارة بشكل رسمي وغير رسمي من خلال ما يبذلونه من جهد في الوزارة.	٣,٢٤	١,٢٠	٤	متوسط
٣٤	يشارك العاملون في التخطيط والتنفيذ للحصول على تقدير رؤسائهم في الوزارة .	٣,٢٤	١,١٦	٥	متوسط
٣٢	تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين العاملون على اختلاف مستوياتهم في الوزارة.	٣,١٨	١,١٣	٦	متوسط
٣١	تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة مع مستوى الأداء.	٢,٩٣	١,٣١	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٥٠	٠,٨٢	-	مرتفع

يشير الجدول (١١) إلى أن مدى تطبيق مبدأ احترام وتقدير العاملين في الوزارات السعودية كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٥٠) وانحرافه المعياري (٠,٨٢). وجاءت الفقرة (٢٩) التي تنص على " يدرك العاملون من خلال التقدير والاحترام بأنهم أعضاء ذو قيمة في الوزارة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) وبانحراف معياري (١,٠٧)، وجاءت الفقرة (٢٨) التي تنص على " يلعب التقدير والاحترام للعاملين في الوزارة دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,٠٩). بينما جاءت الفقرة (٣٢) التي تنص على " تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين العاملون على اختلاف مستوياتهم في الوزارة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٨) وبانحراف معياري (١,١٣)، واحتلت الفقرة (٣١) التي تنص على " تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة مع مستوى الأداء " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٣) وبانحراف معياري (١,٣١).

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين، والجدول (١٢) يبين ذلك.

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٣٧	رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات.	٣,٧٩	١,٠٢	١	مرتفع
٣٦	تسعى الوزارة للارتقاء بخدماتها المقدمة إلى المراجعين وذلك بهدف التميز واثبات الذات بين مثيلاتها من الوزارات.	٣,٥٩	١,٠٨	٢	مرتفع
٤١	تسعى الوزارة إلى تلبية مطالب المراجعين دون تأخير.	٣,٤٧	١,١٤	٣	متوسط
٣٥	يتم التركيز على إشباع رغبات وحاجات العميل بهدف إرضائه وإسعاده.	٣,٤٤	١,١٠	٤	متوسط
٤٠	تركز الإدارة في الوزارة على رضا المراجعين على المدى البعيد.	٣,١٩	١,١٥	٥	متوسط
٣٨	يتم التنبؤ بحاجات المراجعين ورغباتهم وتوقعاتهم باستخدام أساليب الاستقصاء العلمية في الوزارة.	٢,٩٨	١,١٦	٦	متوسط
٣٩	تقوم الوزارة بتحديد حاجات المراجعين ورغباتهم من خلال مسوح علمية.	٢,٨٧	١,١٨	٧	متوسط
	المتوسط العام	٣,٣٣	٠,٩٠	–	متوسط

يشير الجدول (١٢) إلى أن مدى تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، حيث بلغ متوسطه العام (٣,٣٣) وانحرافه المعياري (٠,٩٠). وجاءت الفقرة (٣٧) التي تنص على " رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٩) وبانحراف معياري (١,٠٢)، وجاءت الفقرة (٣٦) التي تنص على " تسعى الوزارة للارتقاء بخدماتها المقدمة إلى المراجعين وذلك بهدف التميز واثبات الذات بين مثيلاتها من الوزارات " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٩) وبانحراف معياري (١,٠٨). بينما جاءت الفقرة (٣٨) التي تنص على " يتم التنبؤ بحاجات المراجعين ورغباتهم وتوقعاتهم باستخدام أساليب الاستقصاء العلمية في الوزارة " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٨) وبانحراف معياري (١,١٦)، واحتلت الفقرة (٣٩) التي تنص على " تقوم الوزارة بتحديد حاجات المراجعين ورغباتهم من خلال مسوح علمية " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٧) وبانحراف معياري (١,١٨).

سابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات تطبيق مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات، والجدول (١٣) يبين ذلك.

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تطبيق مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التطبيق
٤٧	إن عملية تحسين العمليات والأنشطة تتطلب القيام بالتخطيط والتوجيه والرقابة في الوزارة.	٤,١٤	٠,٩٠	١	مرتفع
٤٦	أفضل طريقة لتحسين العمليات والأنشطة في الوزارة هي زيادة الرضا لدى العميل الذي يستفيد منها.	٣,٧٠	١,٠٨	٢	مرتفع
٤٣	تحرص الوزارة على أن تكون جميع العمليات فعالة وذات كفاءة وقابلة للتطبيق.	٣,٦١	١,٠٤	٣	مرتفع
٤٢	يتم التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في الوزارة بهدف الوصول إلى التميز في أداء الخدمات وجودة تقديمها.	٣,٣٩	١,١٤	٤	متوسط
٤٤	يتم التحكم في أداء الأنشطة والعمليات في الوزارة باستخدام معايير مثل الرقابة الذاتية.	٣,٣٠	١,١٠	٥	متوسط
٤٥	يتم تعريف العملاء بطريقة انجاز الوزارة للمعاملات وطريقة تقديمها.	٣,١٩	١,١٤	٦	متوسط
	المتوسط العام	٣,٥٦	٠,٧٩	-	مرتفع

يشير الجدول (١٣) إلى أن مدى تطبيق مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات في الوزارات السعودية كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٦) وانحرافه المعياري (٠,٧٩). وجاءت الفقرة (٤٧) التي تنص على " إن عملية تحسين العمليات والأنشطة تتطلب القيام بالتخطيط والتوجيه والرقابة في الوزارة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، وجاءت الفقرة (٤٦) التي تنص على " أفضل طريقة لتحسين العمليات والأنشطة في الوزارة هي زيادة الرضا لدى العميل الذي يستفيد منها " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٠) وبانحراف معياري (١,٠٨). بينما جاءت الفقرة (٤٤) التي تنص على " يتم التحكم في أداء الأنشطة والعمليات في الوزارة باستخدام معايير مثل الرقابة الذاتية " بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٠) وبانحراف معياري (١,١٠)، واحتلت الفقرة (٤٥) التي تنص على " يتم تعريف العملاء بطريقة انجاز الوزارة للمعاملات وطريقة تقديمها " الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,١٤).

الإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)؟

أ- العمر

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للعمر، والجدول (١٤) يبين نتائج التحليل.

الجدول ١٤. تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للعمر

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	العمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التزام الإدارة العليا	٣٠ سنة فأقل	٣,٤٨	٠,٩٢	١,٢٦	٠,٢٩
	٣١-٤٠	٣,٣٤	٠,٩٣		
	٤١-٥٠	٣,٥٠	٠,٧٨		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٦٣	٠,٨٠		
مشاركة العاملين	٣٠ سنة فأقل	٣,٣٠	١,٠٢	١,٢٩	٠,٢٨
	٣١-٤٠	٣,١٢	٠,٩٥		
	٤١-٥٠	٣,٢٧	٠,٩٠		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٤٣	٠,٨٢		
تدريب وتاهيل العاملين	٣٠ سنة فأقل	٣,٣٧	١,٠٠	٠,٦٦	٠,٥٨
	٣١-٤٠	٣,٢٩	٠,٨٥		
	٤١-٥٠	٣,٤١	٠,٨٠		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٥١	٠,٧٨		
تحفيز العاملين	٣٠ سنة فأقل	٣,٢٠	١,١١	٢,٨١	٠,٠٤*
	٣١-٤٠	٢,٨٥	١,٠٠		
	٤١-٥٠	٣,٠١	٠,٨٧		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٢٥	١,٠٠		
احترام وتقدير العاملين	٣٠ سنة فأقل	٣,٥٨	٠,٨٨	١,٦٥	٠,١٨
	٣١-٤٠	٣,٤٢	٠,٨٢		
	٤١-٥٠	٣,٤٠	٠,٧٦		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٦٧	٠,٧٨		
التركيز على المراجعين	٣٠ سنة فأقل	٣,٣٥	١,٠١	٠,٣١	٠,٨٢
	٣١-٤٠	٣,٢٨	٠,٨٥		
	٤١-٥٠	٣,٣٣	٠,٨٨		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٤٤	٠,٧٩		
التركيز على الأنشطة والعمليات	٣٠ سنة فأقل	٣,٥٣	٠,٨٧	١,٧١	٠,١٦
	٣١-٤٠	٣,٤٦	٠,٧٤		
	٤١-٥٠	٣,٦١	٠,٧٩		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٧٨	٠,٧٠		
التطبيق الكلي	٣٠ سنة فأقل	٣,٤٠	٠,٨٥	١,٥١	٠,٢١
	٣١-٤٠	٣,٢٥	٠,٧٣		
	٤١-٥٠	٣,٣٦	٠,٧٠		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٥٣	٠,٧١		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتدريب وتاهيل العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) وفقاً للعمر، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المبادئ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥). هذا ويبين الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين وفقاً للعمر فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (٢,٨١) بقيم احتمالية (٠,٠٤)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠,٠٥)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (١٥) نتائج الاختبار.

الجدول ١٥. نتائج اختبار شيفيه للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين وفقاً للعمر

المتوسطات الحسابية	٣٠ سنة فأقل (٣,٢٠)	٣١-٤٠ (٢,٨٥)	٤١-٥٠ (٣,٠١)	٥١ سنة فأكثر (٣,٢٥)
٣٠ سنة فأقل (٣,٢٠)	-	٠,٣٥*	٠,١٩	٠,٠٥
٣١-٤٠ (٢,٨٥)		-	٠,١٦	٠,٤٠*
٤١-٥٠ (٣,٠١)			-	٠,٢٤
٥١ سنة فأكثر (٣,٢٥)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٥) أن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين الذين كانت أعمارهم (٥١ سنة فأكثر) أعلى من مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين من وجهة نظر المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم (٣١-٤٠ سنة).

ب-المؤهل العلمي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمؤهل العلمي، والجدول (١٦) يبين نتائج التحليل.

الجدول ١٦. تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمؤهل العلمي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التزام الإدارة العليا	دبلوم فأقل	٣,٥٨	٠,٨١	٢,٨٩	٠,٠٦
	بكالوريوس	٣,٣٣	٠,٩٥		
	دراسات عليا	٣,٤٩	٠,٨١		
مشاركة العاملين	دبلوم فأقل	٣,٣٥	٠,٩٦	١,٩٩	٠,١٤
	بكالوريوس	٣,١٣	٠,٩٤		
	دراسات عليا	٣,٣٠	٠,٨٥		
تدريب وتاهيل العاملين	دبلوم فأقل	٣,٥٠	٠,٨٧	٣,٦٤	٠,٠٣*
	بكالوريوس	٣,٢٣	٠,٨٩		
	دراسات عليا	٣,٤٢	٠,٧٩		
تحفيز العاملين	دبلوم فأقل	٣,٢٣	١,٠٢	٤,٨٣	٠,٠١*
	بكالوريوس	٢,٨٧	١,٠٠		
	دراسات عليا	٢,٩٧	٠,٩٤		
احترام وتقدير العاملين	دبلوم فأقل	٣,٥٨	٠,٨١	١,٥٣	٠,٢٢
	بكالوريوس	٣,٤٣	٠,٨٢		
	دراسات عليا	٣,٣٩	٠,٩١		
التركيز على المراجعين	دبلوم فأقل	٣,٤٥	٠,٩٠	٢,٤٨	٠,٠٩
	بكالوريوس	٣,٢٣	٠,٩٢		
	دراسات عليا	٣,٢٣	٠,٧٤		
التركيز على الأنشطة والعمليات	دبلوم فأقل	٣,٦٧	٠,٨٠	٢,٩٦	٠,٠٥
	بكالوريوس	٣,٤٤	٠,٧٩		
	دراسات عليا	٣,٥٦	٠,٧٢		
التطبيق الكلي	دبلوم فأقل	٣,٤٨	٠,٧٥	٣,٨٣	٠,٠٢*
	بكالوريوس	٣,٢٣	٠,٧٦		
	دراسات عليا	٣,٣٣	٠,٧٤		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات) وفقاً للمؤهل العلمي، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المبادئ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥). هذا ويبين الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) وفقاً للمؤهل العلمي فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمبدأ تدريب وتاهيل العاملين (٣,٦٤)، ولمبدأ تحفيز العاملين (٤,٨٣)، وللتطبيق الكلي (٣,٨٣)، بقيم احتمالية بلغت على التوالي (٠,٠٣، ٠,٠١، ٠,٠٢)،

وهي أقل من مستوى دلالة (α=٠,٠٥)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (١٧) نتائج الاختبار.

الجدول ١٧. نتائج اختبار شيفيه للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمؤهل العلمي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	دبلوم فأقل (٣,٥٠)	بكالوريوس (٣,٢٣)	دراسات عليا (٣,٤٢)
تدريب وتاهيل العاملين	دبلوم فأقل (٣,٥٠)	–	٠,٢٧*	٠,٠٨
	بكالوريوس (٣,٢٣)		–	٠,١٩
	دراسات عليا (٣,٤٢)			–
	المتوسطات الحسابية	دبلوم فأقل (٣,٢٣)	بكالوريوس (٢,٨٧)	دراسات عليا (٢,٩٧)
تحفيز العاملين	دبلوم فأقل (٣,٢٣)	–	٠,٣٦*	٠,٢٦
	بكالوريوس (٢,٨٧)		–	٠,١٠
	دراسات عليا (٢,٩٧)			–
	المتوسطات الحسابية	دبلوم فأقل (٣,٤٨)	بكالوريوس (٣,٢٣)	دراسات عليا (٣,٣٣)
التطبيق الكلي	دبلوم فأقل (٣,٤٨)	–	٠,٢٥*	٠,١٥
	بكالوريوس (٣,٢٣)		–	٠,١٠
	دراسات عليا (٣,٣٣)			–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٧) أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط أو أقل أعلى من مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) من وجهة نظر المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

ج- الخبرة الوظيفية

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخبرة الوظيفية، والجدول (١٨) يبين نتائج التحليل.

الجدول ١٨. تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخبرة الوظيفية

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التزام الإدارة العليا	٥ سنوات فاقل	٣,٤٣	٠,٨٩	١,٣٠	٠,٢٧
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٤١	٠,٩٣		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٢٤	٠,٩٢		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٦٦	٠,٨٢		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٥٥	٠,٨٣		
مشاركة العاملين	٥ سنوات فاقل	٣,٢٤	١,٠٢	٠,٧٢	٠,٥٨
	من ٦-١٠ سنوات	٣,١٠	٠,٩٧		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٢٥	٠,٩٤		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٣٨	٠,٨٨		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٣٢	٠,٩٠		
تدريب وتاهيل العاملين	٥ سنوات فاقل	٣,٣٤	٠,٩٦	٠,٣٥	٠,٨٥
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٣٠	٠,٩١		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٣٦	٠,٨٨		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٤٩	٠,٦٥		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٤٢	٠,٨٥		
تحفيز العاملين	٥ سنوات فاقل	٣,١٩	١,١١	١,٢٤	٠,٣٠
	من ٦-١٠ سنوات	٢,٨٦	١,٠٠		
	من ١١-١٥ سنة	٢,٩٦	١,٠٤		
	من ١٦-٢٠ سنة	٢,٩٦	٠,٩٦		
	٢١ سنة فأكثر	٣,١٠	٠,٩٥		
احترام وتقدير العاملين	٥ سنوات فاقل	٣,٦٠	٠,٨٧	١,٣٣	٠,٢٦
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٣٧	٠,٨٦		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٤٤	٠,٨٣		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٦٩	٠,٦٥		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٤٧	٠,٧٩		
التركيز على المراجعين	٥ سنوات فاقل	٣,٣٤	٠,٩٨	٠,٥٧	٠,٦٩
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٢٧	٠,٩٤		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٢٤	٠,٨١		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٥٤	٠,٧١		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٣٥	٠,٨٩		
التركيز على الأنشطة والعمليات	٥ سنوات فاقل	٣,٥١	٠,٨٥	١,٦٣	٠,١٧
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٤٢	٠,٨٠		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٤٩	٠,٧٩		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٦١	٠,٦٧		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٧١	٠,٧٧		
التطبيق الكلي	٥ سنوات فاقل	٣,٣٨	٠,٨٤	٠,٨١	٠,٥٢
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٢٥	٠,٧٧		
	من ١١-١٥ سنة	٣,٢٨	٠,٧٥		
	من ١٦-٢٠ سنة	٣,٤٨	٠,٥٤		
	٢١ سنة فأكثر	٣,٤١	٠,٧٥		

يلاحظ من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للخبرة الوظيفية، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المبادئ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥).

د- المسمى الوظيفي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمسمى الوظيفي، والجدول (١٩) يبين نتائج التحليل.

الجدول١٩. تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمسمى الوظيفي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التزام الإدارة العليا	مدير	٣,٥٣	٠,٧٨	٠,٣٨	٠,٦٩
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٥٣	٠,٨٢		
	موظف	٣,٤٣	٠,٩١		
مشاركة العاملين	مدير	٣,٢٥	٠,٧٧	٠,٠٩	٠,٩٢
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٣٠	٠,٩٠		
	موظف	٣,٢٤	٠,٩٨		
تدريب وتاهيل العاملين	مدير	٣,٢٧	٠,٦٨	٠,٣١	٠,٧٣
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٣٤	٠,٩٢		
	موظف	٣,٣٩	٠,٩٠		
تحفيز العاملين	مدير	٢,٧٨	٠,٨٧	١,٤٦	٠,٢٣
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٠١	١,١٢		
	موظف	٣,٠٩	١,٠٢		
احترام وتقدير العاملين	مدير	٣,٤٠	٠,٨١	٠,٥٣	٠,٥٩
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٤٣	٠,٨٤		
	موظف	٣,٥٢	٠,٨٢		
التركيز على المراجعين	مدير	٣,١٣	٠,٦٥	١,٢٤	٠,٢٩
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٤٤	٠,٩٣		
	موظف	٣,٣٤	٠,٩٢		
التركيز على الأنشطة والعمليات	مدير	٣,٤٥	٠,٦٧	١,٣٥	٠,٢٦
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٧٢	٠,٧٩		
	موظف	٣,٥٤	٠,٨١		
التطبيق الكلي	مدير	٣,٢٥	٠,٦٠	٠,٣٩	٠,٦٨
	رئيس قسم أو شعبة	٣,٣٩	٠,٨٠		
	موظف	٣,٣٦	٠,٧٧		

يلاحظ من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المبادئ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)، والجدول (٢٠) يبين نتائج التحليل.

الجدول ٢٠. تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الوزارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التزام الإدارة العليا	الصحة	٣,٣٩	٠,٩٨	٠,٤٥	٠,٦٤
	المياه والكهرباء	٣,٤٩	٠,٨٦		
	المالية	٣,٤٨	٠,٨١		
مشاركة العاملين	الصحة	٣,١٦	١,١٠	٠,٧١	٠,٤٩
	المياه والكهرباء	٣,٢٦	٠,٩٣		
	المالية	٣,٣١	٠,٨٣		
تدريب وتاهيل العاملين	الصحة	٣,١٧	١,٠٥	٣,٦٧	٠,٠٣*
	المياه والكهرباء	٣,٤٢	٠,٨٥		
	المالية	٣,٤٨	٠,٧٢		
تحفيز العاملين	الصحة	٢,٨٢	١,١٢	٤,٣٧	٠,٠١*
	المياه والكهرباء	٣,٠٤	١,١٢		
	المالية	٣,٢٢	٠,٧٨		
احترام وتقدير العاملين	الصحة	٣,٢٨	٠,٩٥	٥,٠٠	٠,٠١*
	المياه والكهرباء	٣,٦٢	٠,٨٤		
	المالية	٣,٥٦	٠,٦٦		
التركيز على المراجعين	الصحة	٣,١٦	١,٠٥	٣,٠٧	٠,٠٥*
	المياه والكهرباء	٣,٤٦	٠,٨٩		
	المالية	٣,٣٦	٠,٧٥		
التركيز على الأنشطة والعمليات	الصحة	٣,٣٧	٠,٩٣	٣,٧٤	٠,٠٣*
	المياه والكهرباء	٣,٦٤	٠,٨١		
	المالية	٣,٦٣	٠,٦٢		
التطبيق الكلي	الصحة	٣,١٩	٠,٨٩	٣,٤٠	٠,٠٤*
	المياه والكهرباء	٣,٤٢	٠,٧٧		
	المالية	٣,٤٣	٠,٦١		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين) وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المبادئ غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥). هذا ويبين الجدول أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لمبدأ تدريب وتاهيل العاملين (٣,٦٧)، ولمبدأ تحفيز العاملين (٤,٣٧)، ولمبدأ احترام وتقدير العاملين (٥,٠٠)، ولمبدأ التركيز على المراجعين (٣,٠٧)، ولمبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات (٣,٧٤)، وللتطبيق الكلي (٣,٤٠)، بقيم احتمالية بلغت على التوالي (٠,٠٣، ٠,٠١، ٠,٠١، ٠,٠٥، ٠,٠٣، ٠,٠٤)، وهي أقل أو تساوي مستوى دلالة (α=٠,٠٥)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (٢١) نتائج الاختبار.

الجدول ٢١. نتائج اختبار شيفيه للفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٣,١٧)	المياه والكهرباء (٣,٤٢)	المالية (٣,٤٨)
تدريب وتاهيل العاملين	الصحة (٣,١٧)	–	٠,٢٥*	٠,٣١*
	المياه والكهرباء (٣,٤٢)		–	٠,٠٦
	المالية (٣,٤٨)			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٢,٨٢)	المياه والكهرباء (٣,٠٤)	المالية (٣,٢٢)
تحفيز العاملين	الصحة (٢,٨٢)	–	٠,٢٢	٠,٤٠*
	المياه والكهرباء (٣,٠٤)		–	٠,١٨
	المالية (٣,٢٢)			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٣,٢٨)	المياه والكهرباء (٣,٦٢)	المالية (٣,٥٦)
احترام وتقدير العاملين	الصحة (٣,٢٨)	–	٠,٣٤*	٠,٢٨*
	المياه والكهرباء (٣,٦٢)		–	٠,٠٦
	المالية (٣,٥٦)			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٣,١٦)	المياه والكهرباء (٣,٤٦)	المالية (٣,٣٦)
التركيز على المراجعين	الصحة (٣,١٦)	–	٠,٣٠*	٠,٢٠
	المياه والكهرباء (٣,٤٦)		–	٠,١٠
	المالية (٣,٣٦)			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٣,٣٧)	المياه والكهرباء (٣,٦٤)	المالية (٣,٦٣)
التركيز على الأنشطة والعمليات	الصحة (٣,٣٧)	–	٠,٢٧*	٠,٢٦*
	المياه والكهرباء (٣,٦٤)		–	٠,٠١
	المالية (٣,٦٣)			
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسطات الحسابية	الصحة (٣,١٩)	المياه والكهرباء (٣,٤٢)	المالية (٣,٤٣)
التطبيق الكلي	الصحة (٣,١٩)	–	٠,٢٣*	٠,٢٤*
	المياه والكهرباء (٣,٤٢)		–	٠,٠١
	المالية (٣,٤٣)			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢١) أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) في وزارتي المياه والكهرباء والمالية أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة. وأن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في وزارة المالية أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة. وأن مدى تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين في وزارة المياه والكهرباء أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة.

٣-٣ الإجابة على الأسئلة المفتوحة:

أولاً: المعوقات

الإجابة عن السؤال الرابع: ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة علـــى الـــسؤال المفتوح المتعلق بمعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزاراتهم، والجدول (٢٢) يبين تلك المعوقات.

الجدول ٢٢. معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين

وزارة المالية				وزارة المياه والكهرباء				وزارة الصحة			
الرقم	المعوقات	ت	%	الرقم	المعوقات	ت	%	الرقم	المعوقات	ت	%
١	ضعف وجود تظام مراقبة ومحاسبة	١٤	١٣,٣	١	تدني الخبرة	١٣	٢٥	١	ضعف الخبرة وقلة التدريب	١٠	١٦,٧
٢	المركزية الشديدة	١٤	١٣,٣	٢	المركزية الشديدة	١١	٢١,٢	٢	البيروقراطية	٩	١٥
٣	ضعف وجود تخطيط مستقبلي	١٣	١٢,٤	٣	ضعف وجود نظام مكافآت	٨	١٥,٤	٣	الواسطة والمحسوبية	٧	١١,٧
٤	ضعف وجود مكافآت مالية أو عينية	١٣	١٢,٤	٤	ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٦	١١,٦	٤	ضعف الاهتمام بالعلاقات الانسانية	٦	١٠
٥	ضعف وجود معايير واضحة للعمل	١١	١٠,٥	٥	ضعف التطوير في ايجاد معايير واضحة	٤	٧,٧	٥	ضعف الرقابة	٦	١٠
٦	ضعف الاهتمام بالعمل الجماعي	١٠	٩,٥	٦	ضعف وجود تظام رقابة	٣	٥,٨	٦	ضعف الخطط المستقبلية والتطوير	٥	٨,٣
٧	ضعف الاحساس بالمسؤولية الدينية والآخلاقية	٦	٥,٧	٧	غياب روح الفريق	٢	٣,٨	٧	الروتين	٥	٨,٣
٨	ضعف توفر تدريب كافي للعاملين	٦	٥,٧	٨	ضعف وجود لآلية واضحة	٢	٣,٨	٨	ضعف وجود معايير للتوظيف	٤	٦,٧
٩	وجود الروتين	٦	٥,٧	٩	ضعف البنية التحتية	١	١,٩	٩	ضعف الاهتمام بالعاملين	٢	٣,٣
١٠	تدني الخبرة	٤	٣,٨	١٠	ضعف استخدام الشباب	١	١,٩	١٠	اختلاف التخصص مغ الوظيفة	٢	٣,٣
١١	ضعف وجود شفافية بين العاملين والإدارة	٤	٣,٨	١١	ضعف وجود دليل الإجراءات	١	١,٩	١١	ضعف وجود حوافز ومكافآت	٢	٣,٣
١٢	ضعف الثقة بالعاملين	٣	٢,٩					١٢	تدني مشاركة العاملين في الإدارة	١	١,٧
١٣	تفشي الفساد الإداري	١	١					١٣	صعوبة حصول العاملين على حقوقهم	١	١,٧
المجموع الكلي		١٠٥	١٠٠	**المجموع الكلي**		**52**	١٠٠	**المجموع الكلي**		٦	**100**

							٠	

يلاحظ من الجدول (٢٢) ان أكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين كانت ضعف وجود نظام مراقبة ومحاسبة، والمركزية الشديدة بنسبة مقدارها (١٣,٣%) لكل منها، يليها في المعوقات ضعف وجود تخطيط مستقبلي، وعــدم وجود مكافآت مالية أو عينية بنسبة مقدارها (١٢,٤%) لكل منها، يليها ضعف وجــود معــايير واضحة للعمل، وعدم الاهتمام بالعمل الجماعي بنسبة مقدارها (١٠,٥%، ٩,٥%) على التوالي.

أما اكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المياه والكهربــاء مــن وجهة نظر المبحوثين، فقد كانت تدني الخبرة بنــسبة (٢٥%)، والمركزيــة الــشديدة بنــسبة (٢١,٢%)، وعدم وجود نظام مكافآت بنسبة (١٥,٤%)، وعدم مشاركة العــاملين فــي اتخــاذ القرارات بنسبة (١١,٦%).

وأخيراً فيما يتعلق بأكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الماليــة من وجهة نظر المبحوثين فقد كانــت ضــعف الخبــرة وقلــة التــدريب بنــسبة (١٦,٧%)، والبيروقراطية بنسبة (١٥%)، والواسطة والمحــسوبية بنــسبة (١١,٧%)، وعــدم الاهتمــام بالعلاقات الانسانية، وضعف الرقابة بنسبة مقدارها (١٠%) لكل منها.

ثانياً: الحلول المقترحة:

الإجابة عن السؤال الخامس: ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيــق مبــادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات افــراد عينــة الدراسة على السؤال المفتوح المتعلق بالحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزاراتهم، والجدول (٢٣) يبين تلك المعوقات.

الجدول ٢٣. الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين

وزارة المالية				وزارة المياه والكهرباء				وزارة الصحة			
الرقم	الحلول	ت	%	الرقم	الحلول	ت	%	الرقم	الحلول	ت	%
١	وجود العلاوات والمكافآت	١٦	١٤,٨	١	عقد ورش عمل وتوعية بشكل مستمر	١٤	٢١,٥	١	الاهتمام بالخبرة والتدريب الميداني	١٧	٢١,٨
٢	وجود خطة مستقبلية للعمل والتطوير	١٥	١٣,٨	٢	تعزيز العمل بروح الفريق	٨	١٢,٣	٢	تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين	١٠	١٢,٨
٣	وجود معايير واضحة للعمل	١٢	١١,١	٣	وجود دليل للإجراءات	٨	١٢,٣	٣	وجود معايير حديثة في ترقية العاملين	٩	١١,٥
٤	تنمية الرقابة الذاتية للعاملين	١١	١٠,٢	٤	وجود نظام للمكافآت المالية	٧	١٠,٨	٤	تعزيز الاهتمام بالعاملين	٨	١٠,٣
٥	وجود تدريب كافي للموظفين	١١	١٠,٢	٥	تطوير الإدارة بشكل مستمر	٧	١٠,٨	٥	تنظيم العمل ضمن مناهج حديثة	٦	٧,٧
٦	تشجيع مشاركة العاملين على العمل الجماعي	١٠	٩,٣	٦	تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٧	١٠,٨	٦	تنمية الرقابة الذاتية	٥	٦,٤
٧	وجود بيئة مناسبة للعمل	٨	٧,٤	٧	تدريب العاملين على تطبيق الجودة	٥	٧,٧	٧	تفعيل الرقابة الداخلية	٥	٦,٤
٨	تفعيل اللامركزية	٧	٦,٥	٨	الاهتمام بالعاملين	٥	٧,٧	٨	إزالة معوقات اداء العمل	٤	٥,٢
٩	الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة	٦	٥,٦	٩	ايجاد نظام رقابة فعال	٤	٦,١	٩	تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٤	٥,٢
١٠	استخدام الترغيب والترهيب في اداء العمل	٥	٤,٦					١٠	تفعيل الأنشطة الوظيفية، وتدريب العاملين عليها	٣	٣,٨
١١	الشفافية في العمل	٥	٤,٦					١١	تحسين مستوى الخدمة المقدمة	٣	٣,٨
١٢	ضمان الحرية في التعبير وعدم التقييد	٢	١,٩					١٢	اعطاء حرية الرأي	٣	٣,٨
								١٣	تقييم العاملين بعدالة	١	١,٣
المجموع الكلي		١٠٨	100	المجموع الكلي		٦٥	١٠٠	المجموع الكلي		٧٨	100

يلاحظ من الجدول (٢٣) ان أكثر الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبـــادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية من وجهة نظر المبحـــوثين كانـــت وجـــود العـــلاوات والمكافآت بنسبة (١٤,٨%)، ووجود خطة مستقبلية للعمل والتطوير بنسبة (١٣,٨%)، ووجـــود معايير واضحة للعمل بنسبة (١١,١%)، وتنمية الرقابة الذاتية للعاملين، ووجود تـــدريب كـــافي للموظفين بنسبة (١٠,٢%) لكل منها.

أما اكثر الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فـــي وزارة المياه والكهرباء من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت عقد ورش عمـــل وتوعيـــة بـــشكل مستمر بنسبة (١٢,٥%)، وتعزيز العمل بروح الفريـــق، ووجـــود دليـــل للإجـــراءات بنـــسبة (١٢,٣%) لكل منها، ووجود نظام للمكافآت المالية، وتطوير الإدارة بشكل مـــستمر، وتعزيـــز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بنسبة (١٠,٨%) لكل منها.

وأخيراً فيما يتعلق بأكثر الحلول المقترحة للتغلب على معوقـــات تطبيـــق مبـــادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت الاهتمام بالخبرة والتدريب الميداني بنسبة (٢١,٨%)، وتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بنسبة (١٢,٨%)، ووجود معايير حديثة في ترقية العاملين بنسبة (١١,٥%)، وتعزيز الاهتمام بالعاملين بنسبة (١٠,٣%).

ويلاحظ ان المقترحات المشتركة بين الوزارات الثلاث هي: تقديم الحوافز والمكافـــآت للعاملين، وجود معايير حديثة في ترقية العاملين، و وجود تدريب كافي للموظفين.

الفصل الرابـــــع

نتائج وتوصيـــات الدراســـة

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، ويتضمن التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

اولاً: نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١. بينت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وبتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتبين أن مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات احتل الرتبة الأولى، ثم مبدأ احترام وتقدير العاملين، بعده في الرتبة جاء مبدأ التزام الإدارة العليا، ثم مبدأ تدريب وتاهيل العاملين، ثم مبدأ التركيز على المراجعين، بعده في الرتبة مبدأ مشاركة العاملين، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ تحفيز العاملين، وكانت مدى تطبيق مبدأي التركيز على الأنشطة والعمليات، واحترام وتقدير العاملين في الوزارات السعودية مرتفعاً، في حين كان متوسطاً لباقي المبادئ. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية تطبق برامج الجودة إلا أنها لم تصل إلى درجة الاتقان، كما ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان متفاوتاً حيث اهتمت تلك الوزارات بتطبيق مبدأي التركيز على الأنشطة والعمليات، واحترام وتقدير العاملين باعتبار انهما يشكلان جوهر نجاح برامج الجودة، فالتركيز على الأنشطة يسهم في إنجاز الأعمال بالأساليب والإجراءات الجديدة وفقاً لمتطلبات الجودة، وتقدير العاملين يسهم في تقليل مقاومة التغيير بل يحفز العاملين على المشاركة الفاعلية في تطبيق برامج الجودة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السرحان، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى ان ممارسات ادراة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (طعامنة ، ٢٠٠١)، و(اللوزي، ٢٠٠٣) و التي اظهرت نتائجهما وجود مستوى متوسط من الوعي والالتزام تجاه تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وأختلفت مع نتيجة (العنزي، ٢٠٠٠) والتي اظهرت نتائجها ان مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة دون المتوسط، واختلفت كذلك مع دراسة(المعاني واخو ارشيدة ،٢٠٠٨) التي توصلت إلى تبني مفهوم ادراة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

٢. أشارت النتائج إلى أن مدى تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وجاءت الفقرة (٦) التي نصها " تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الأنظمة بالوزارة " بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (٤) التي نصها " تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيميه تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطه " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة بأن الوزارات السعودية لا زالت بالطّور الأول في تغيير ثقافتها التنظيمية وفقاً لبرامج الجودة بدءً من تطوير أنظمتها، وانتهاءً من ايجاد ثقافة مؤسسية تدعم برامج الجودة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السرحان، ٢٠٠٧) والتي اظهرت نتائجها ان دعم الادراة العليا جاء متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السالم والمري، ٢٠٠٥) و (الناظر، ٢٠٠٤) حيث اظهرت النتائج وجود الدعم غير المحدود وبدرجة عالية نحو التزام الادراة العليا بتطبيق ادراة الجودة الشاملة.

٣. دلت النتائج أن مدى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وجاءت الفقرة (١١) التي نصها " تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزارتكم" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (١٠) التي نصها "تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية لم تصل بعد إلى مستوى استثمار قدرات وخبرات العاملين في الوصول إلى الابتكار والابداع من خلال جعل العاملين يقدمون افكاراً جديدة، أو طرائق وأساليب عمل مبتكرة تسهم في تقديم خدماتها بجودة عالية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة،٢٠٠٢) التي بينت ان تطبيق مشاركة العاملين جاء بنسبة متوسطة و تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السرحان، ٢٠٠٧) التي دلت نتائجها ان مشاركة العاملين جاءت بشكل منخفض .

٤. بينت النتائج أن مدى تطبيق مبدأ تدريب وتاهيل العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وجاءت الفقرة (٢٠) التي نصها " يصبح العملاء أكثر رضاً بسبب كفاءة الموظفين على إنجاز الخدمات وحل مشاكلهم نتيجة لتدريبهم " بالرتبة الأولى بينما احتلت الفقرة (١٧) التي نصها " يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونها من خلال أدائهم لأعمالهم " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية تسعى إلى ربط الحاجات التدريبية للعاملين مع ما يمتلكونه من قدرات ومعارف وخبرات، وما يتطلبه العمل لإنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك لابد من تقييم اداء العاملين والكشف عن مواطن

القوة والضعف لديهم، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي يحتاجونها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طعامنة، ٢٠٠١)، التي اظهرت نتائجها ان تطبيق العاملين لمجال التدريب كان متوسطاً وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الناظر،٢٠٠٤)، حيث بينت أن نتائجها توفر اتجاهاً متوسطاً لتدريب وتنمية العاملين.

٥. أظهرت النتائج أن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وجاءت الفقرة (٢٣) التي نصها " توجد ضرورة لمنح الحوافز المادية و المعنوية لمستحقيها بحضور العاملين في الوزارة " بالرتبة الأولى بينما احتلت الفقرة (٢٦) التي نصها " تستخدم الوزارة الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية تركز على الحوافز الفردية لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تطبيق برامج الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه لا تولي الاهتمام الكافي بتقديم الحوافز الجماعية للعاملين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللوزي، ٢٠٠٣) التي اظهرت نتائجها ان تطبيق الجودة الشاملة في مجال تحفيز العاملين كان متوسطاً.

٦. أشارت النتائج إلى أن مدى تطبيق مبدأ احترام وتقدير العاملين في الوزارات السعودية كان مرتفعاً، وجاءت الفقرة (٢٩) التي نصها " يدرك العاملون من خلال التقدير والاحترام بأنهم أعضاء ذو قيمة في الوزارة " بالرتبة الأولى بينما احتلت الفقرة (٣١) التي نصها " تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة مع مستوى الأداء " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية تهتم بتقدير العاملين لضمان تطبيقهم برامج الجودة دون مقاومة، او معيقات، وفي الوقت نفسه ينبع تقدير العاملين من تعاليم الديانة الاسلامية التي تفرض ذلك. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللوزي،٢٠٠٣) التي اظهرت نتائجها ان احترام و تقدير العاملين كان متوسطا، وكذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الناظر،٢٠٠٤) التي أظهرت وجود توجه متوسط فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين.

٧. أشارت النتائج إلى أن مدى تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين في الوزارات السعودية كان متوسطاً، وجاءت الفقرة (٣٧) التي نصها " رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات " بالرتبة الأولى بينما احتلت الفقرة (٣٩) التي نصها " تقوم الوزارة بتحديد حاجات المراجعين ورغباتهم من خلال مسوح علمية " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية لا تحدد حاجات وتوقعات المراجعين بأسلوب علمي، وأنها تعتمد على تحقيق الحاجات التقليدية للمراجعين الأمر الذي يحدد برامج الجودة الشاملة، والذي قد

يؤدي إلى إفراغ تلك البرامج من محتواها. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السرحان، ٢٠٠٧) ان تصورات المبحوثين لتوقعات وحاجة ورغبات المراجعين جاء متوسطاً وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (السالم و المري، ٢٠٠٥) و التي اظهرت اهتمام الشركات الصغيرة بزبائنها بدرجة عالية، وكذلك تختلف مع دراسة (العنزي، ٢٠٠٠) التي أشارت نتائجها أن مبدأ التركيز على العميل يتم بدرجة أقل من المتوسط.

٨. بينت النتائج أن مدى تطبيق مبدأ التركيز على الأنشطة والعمليات في الوزارات السعودية كان مرتفعاً، وجاءت الفقرة (٤٧) التي نصها " إن عملية تحسين العمليات والأنشطة تتطلب القيام بالتخطيط والتوجيه والرقابة في الوزارة " بالرتبة الأولى بينما احتلت الفقرة (٤٥) التي نصها " يتم تعريف العملاء بطريقة انجاز الوزارة للمعاملات وطريقة تقديمها " الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية من خلال تطبيق برامج الجودة الشاملة نجحت في تطوير وتحسين إجراءات العمل وفقاً لمتطلبات تلك البرامج، والتي تشكل حجر الزاوية في نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة في تلك الوزارات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المعاني وأخوارشيدة، ٢٠٠٨).

٩. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، وتدريب وتاهيل العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) وفقاً للعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين وفقاً للعمر حيث أن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين الذين كانت أعمارهم (٥١ سنة فأكثر) أعلى من مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين من وجهة نظر المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم (٣١–٤٠ سنة). ويمكن تفسير هذه النتيجة ان تطلعات وتوقعات حاجات العاملين الذين تراوحت أعمارهم (٣١–٤٠ سنة) أعلى من أولئك الذين كانت أعمارهم (٥١ سنة فأكثر)، خصوصاً ان الفرد في عمر الثلاثينات يسعى جاهداً إلى التطور والنمو من خلال عمله.

١٠. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات) وفقاً للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز

العاملين، والتطبيق الكلي) وفقاً للمؤهل العلمي حيث أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) في الوزارات السعودية من وجهة نظر المبحوثين الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط أو أقل أعلى من مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، والتطبيق الكلي) من وجهة نظر المبحوثين الحاصلين على درجة البكالوريوس. وهذه النتيجة تشير إلى ان البرامج التدريبية المطبقة في الوزارات السعودية لا تحقق طموح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس، فهي قد تكون مصممة لتطوير مهارات العاملين ذو المستويات المعرفية المتوسطة.

١١. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغيرات الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ان برامج إدرة الجودة الشاملة المطبقة في الوزارات السعودية، برامج محددة، وموضوعة مسبقاً لا تتاثر بعاملي الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي، لاسيما أنها وضعت لتلائهم كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

١٢. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ومشاركة العاملين) وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على المراجعين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) وفقاً للوزارة (الصحة، المياه والكهرباء، المالية) حيث أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (تدريب وتأهيل العاملين، واحترام وتقدير العاملين، والتركيز على الأنشطة والعمليات، والتطبيق الكلي) في وزارتي المياه والكهرباء والمالية أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة، وأن مدى تطبيق مبدأ تحفيز العاملين في وزارة المالية أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة. وأن مدى تطبيق مبدأ التركيز على المراجعين في وزارة المياه والكهرباء أعلى من مدى تطبيقها في وزارة الصحة. ويكمن تفسير هذه النتيجة إن طبيعة عمل وزارة المياه والكهرباء تتطلب التدريب المستمر، والتعامل مع المشكلات اليومية، والطارئة التي تحدث، نتيجة لطبيعة الخدمة التي تقدمها هذه الوزارة.

١٣. بينت نتائج الدراسة ان أكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين كانت ضعف نظام المراقبة والمحاسبة، والمركزية الشديدة، يليها في المعوقات ضعف وجود تخطيط مستقبلي، وضعف وجود مكافآت مالية أو عينية، يليهــا ضعف وجود معايير واضحة للعمل، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي. أما اكثر معوقــات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المياه والكهرباء من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت تدني الخبرة، والمركزية الشديدة، وضعف وجود نظام مكافآت، وضــعف مــشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وأخيراً فيما يتعلق بأكثر معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجــودة الشاملة في وزارة الصحة من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت ضعف الخبرة وقلة التدريب، والبيروقراطية، والواسطة والمحسوبية، وضعف الاهتمام بالعلاقات الانــسانية، وضــعف الرقابة.

١٤. أشارت نتائج الدراسة إلى أن ان أكثر الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المالية من وجهة نظر المبحوثين كانت وجــود العــلاوات والمكافآت، ووجود خطة مستقبلية للعمل والتطوير، ووجود معايير واضحة للعمل، وتنميــة الرقابة الذاتية للعاملين، ووجود تدريب كافي للموظفين. أما اكثر الحلول المقترحة للتغلــب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة المياه والكهرباء من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت عقد ورش عمل وتوعية بشكل مستمر، وتعزيز العمل بروح الفريــق، ووجود دليل للإجراءات، ووجود نظام للمكافآت المالية، وتطوير الإدارة بــشكل مــستمر، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وأخيراً فيما يتعلق بأكثر الحلــول المقترحــة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة من وجهة نظــر المبحوثين فقد كانت الاهتمام بالخبرة والتدريب الميداني، وتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين، ووجود معايير حديثة في ترقية العاملين، وتعزيز الاهتمام بالعاملين.

ثانيا: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، وهذه التوصيات:

١. ان تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيمية تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء من خلال الإفادة من الخبرات السابقة في معالجة مشكلات العمل، واستخلاص الدروس والعبر.
٢. ان تشجع الإدارة في الوزارات العاملين على الإبداع والابتكار من خلال توفير فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار، والإفادة من خبراتهم في حل مشكلات العمل بطريقة إبداعية.
٣. ان يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونها من خلال أدائهم لأعمالهم.
٤. ان تستخدم الوزارة الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.
٥. ان تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة مع مستوى الأداء.
٦. ان تقوم الوزارة بتحديد حاجات المراجعين ورغباتهم من خلال مسوح علمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتوظيفها في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
٧. أن يتم تعريف العملاء بطريقة انجاز الوزارة للمعاملات وطريقة تقديمها.
٨. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على وزارات أخرى في مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين أداء العاملين، وتعزيز الميزة التنافسية للوزارات.
٩. محاولة الحد من معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية من خلال اعطاء العلاوات والمكافآت، ووجود خطة مستقبلية للعمل والتطوير، ووجود معايير واضحة للعمل، وتنمية الرقابة الذاتية للعاملين، ووجود تدريب كافي للموظفين، وعقد ورش عمل وتوعية بشكل مستمر، وتعزيز العمل بروح الفريق، ووجود دليل للإجراءات، وتطوير الإدارة بشكل مستمر، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

بستر فيلد، ديل، وكارول، ومشنا، بستر فيلد، ومـاري بـستر فيلـد، (٢٠٠٤)، **إدارة الجـودة الشاملة**، ترجمة الدكتور راشد بن محمد الحمالي، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود.

جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩)، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقـات**، (ط٤)، عمـان: دار وائل للنشر.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، **إدارة الجودة الـشاملة**، (ط٣)، عمـان: دار المـسيرة للنـشر والتوزيع.

الخير، طارق وعبداللطيف، عبداللطيف والخضر، علي وعواد، يونس وحرب، بيان وعـارف، ديالا (٢٠٠٤). **مبادئ الإدارة ووظائفها**، جامعة دمشق: منشورات جامعة دمشق.

الرشيدي، سالم سعود نهار (٢٠٠٤). **أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنية: عمان، الأردن.

السالم، مؤيد والمري، محمد (٢٠٠٥). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الـشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، **المجلة العربية للإدارة**، ٢٥، (١)، ٤٧-٨٣.

السامرائي، مهدي (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتـاجي والخـدمي**، (ط١)، عمان: دار جرير.

السرحان، فيصل (٢٠٠٧) **ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربيـة السعودية، دراسة تطبيقية على شركة المياه والكهرباء السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

سويري، هيفاء (٢٠٠٠)، **مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسـة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سـابك) فـي المملكـة العربيـة السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية.

الشراري، محمد فاتل (٢٠٠٠)، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود: دراسة استطلاعية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض.** رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية.

الشمري، حامد (٢٠٠٧)، **إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات**، (ط٢) ، الرياض: المؤلف.

الطائي، يوسف حجيم والعبادي، محمد فوزي والعبادي، هاشم فوزي (٢٠٠٨)، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، (ط١)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطراونة، محمد (٢٠٠٢)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، **دراسات**، ٢٩، (١)، ٣٢-٤٧.

الطراونة، محمد أحمد و البلبيسي، بدرية معتز (٢٠٠٢)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٧،١، ص: ١١- ٤١.

طعامنة، محمد (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، ابحاث اليرموك، ١٧، (١)، ٨٥ – ١١٢ .

عبد السلام، خالد بن سالم بن سيف (٢٠٠٤). **دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

عبيدات، سليمان (٢٠٠٧). العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام: دراسة تحليلية للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة، **دراسات: العلوم الإدارية**، ٣٤، (٢)، ٢٢١-٢٣٧

عجيم، أحمد (٢٠٠٧) **اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة لشاملة في المعاهد المهنية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٢). **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، (ط١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العزاوي، محمد عبدالوهاب (٢٠٠٥). **إدارة الجودة الشاملة**، (ط٢)، عمان: دار اليازوري العالمية.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** (وجهة نظر)، (ط٢)، عمان: دار وائل للنشر.

عقيلي، وصفي والعتيبي، صبحي جبر (١٩٩٥). **إدارة المنظمات الصناعية**، عمان: مؤسسة بغدادي للدراسات الجامعية.

علوان، قاسم نايف، (٢٠٠٥). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (٢٠١٠). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،(ط٥)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، نواف (٢٠٠٠) **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية.

عواد، يونس وناصر، محمد (٢٠٠٤). إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، منشورات جامعة دمشق، سورية: جامعة دمشق.

فرانسيس، ماهوني و كارل جي (٢٠٠٠). **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

فريد، زين الدين (٢٠٠٣). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل**، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

القريوتي، محمد (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، (ط٥)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

القزاز، إسماعيل وعبدالملك، عادل (٢٠٠٤). **التقييم الذاتي وعمليات التحسين المستمر**، بغداد: مكتب المشهداني للطباعة والنشر.

اللوزي، موسى (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٨،(٤)، ١٥١–١٨٤.

اللوزي، موسى (٢٠١٠). **التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة**، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع.

ماضي، محمد توفيق (١٩٩٨). **إدارة الانتاج والعمليات: مدخل إتخاذ القرارات**، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الأشعاع.

مجيد، سوسن شاكر و الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مخامرة، محسن ورمضان، زياد وسالم، فؤاد الشيخ والدهان، أميمة (٢٠١٠). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة العاشرة، عمان: مركز الكتاب الأردني.

مسالخي، هدى (١٩٨٨). **ضبط الجودة وأثرها في تحسين الجودة الصناعية**، دمشق: هيئة التخطيط.

المعاني، أيمن وأخوارشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٨). اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى لدور إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي: **دراسات: العلوم الإدارية**، ٣٥، ٢، ص: ٤٦٩-٤٩١.

الملهوف، مشعل محمد (٢٠٠٧). **مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

الناظر، رولا "محمد شفيق" راتب (٢٠٠٤). **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن: دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

نجار، محمد عدنان (١٩٩٥)، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، سورية.

الهواري، سيد (٢٠٠٠). **الإدارة بالاهداف والنتائج**، ط(٤)، القاهرة: مكتبة عين شمس.

الوادعي، محمد (٢٠٠٧) **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية.

وزارة الصحة (٢٠٠٨). **معالم النهضة الصحية**، الرياض: دار تهامة للنشر والإعلان والعلاقات العامة والتسويق.

وزارة المالية (٢٠٠٨). **وزارة المالية والجهات المرتبطة بها**، وزارة المالية السعودية: العلاقات العامة.

وزارة المياه والكهرباء (٢٠٠٨). **الكهرباء في المملكة العربية السعودية: نموها وتطورها ١٤٢٨/١٤٢٩هـ- ٢٠٠٨م**، وزارة المياه والكهرباء السعودية: مركز المعلومات والإحصاء.

ياغي ، محمد عبدالفتاح (٢٠١٠) **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط١)**، عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

Agus, Arawati. (2005). **The Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies.** Singapore Institute of Management.

Bretz, R. D. and Dreher, G.F. Mobility (1988). **The Role of Mentoring in Managerial careers in Schuler R.S Young blood,** S.A. and Huber– personal and human management, West.

Coyle–Shapiro, Jacqueline, A–M., (2002). Changing Employee Attitudes: The Independent effects Of TQM And Profit Sharing On Continuous Improvement Orientation, **The Journal Of Applied Behavioral Science**, Vol. (38), NO .(1), PP. 57–77.

Hall, D. T. and Morgaus, M.Carrer (1983). **Developmant and Planhng,** (3rd ed.) New York : John Wilyg and sons.

Henderson, Joan, McAdam, Rodney & Leonard, Denis. (2006), Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organizational Learning, **Management Decision Journal,** Vol. 44, Issue 10, pp. 1422-1440.

Karia, Noorliza & Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan (2006), The Effects of Total Quality Management Practices On Employees'

work-related attitudes, **The TQM Magazine,** Volume (18), No. 1, 30-43.

Kartha, C. P. (2004). A Comparison of ISO 9000: 2000 Quality System Standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige Criteria. **TQM Magazine**, Vol.(16), 331-340.

Nugyen, Thuy Quynh Loan (2006). **Improving Performance through linking it and TQM in Vietnamese Organizations.** Unpublished Doctoral Thesis, University of Fribourg, Switzerland.

Robbins, Stephen and Judge, Timothy (2007) **Organizational Behavior** (12^{th} ed.) N.J.: fearson- Prentice Hall

Soltani, E. and Meer, Robert Van der, & Williams, T.M. (2005).m A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management, **The TQM Journal,** 16, (3), PP. 211-230.

Temtime, Z., & Solomon, G. H. (2002). Total Quality Management and the Planning Behavior of SMEs in Developing Economies. **TQM Magazine,** Vol.(14), 181-191.

Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. **Journal of Quality Management**, Vol.(5), 247-272.

الملحق (١)

الاستبانة

أخي الكريم/أختي الكريمة،،،،،،،،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية**".

لذلك يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة والإجابة عن جميع الأسئلة علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

للاستفسار، يرجى الاتصال بالباحث

على هاتف: (٠٠٩٦٦٥٥٥٥٩٦٩٦٤)

الباحث
إبراهيم الشراري

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية:

(١) الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

(٢) العمر:

- ☐ ٣٠ سنة – فأقل
- ☐ ٣١–٤٠
- ☐ ٤١–٥٠
- ☐ ٥١ – فأكثر

(٣) المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم فأقل
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

(٤) الخبرة الوظيفية:

- ☐ ٥ سوات فاقل
- ☐ ٦–١٠ سنوات
- ☐ ١١–١٥ سنة
- ☐ ١٦–٢٠ سنة
- ☐ ٢١ سنة فأكثر

(٥) المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير
- ☐ رئيس قسم أو شعبة
- ☐ موظف

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة تحت العبارة التي تمثل رأيك لكل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
التزام الإدارة العليا						
١	تدعم الإدارة العليا فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٢	تقوم الإدارة العليا بدور فعال في توضيح وتوعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة.					
٣	يوجد التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا إزاء التحسين المستمر.					
٤	تعمل الإدارة في الوزارات على بناء ثقافة تنظيميه تمكن من خلالها العاملين من تصحيح الأخطاء بطريقة مبسطه .					
٥	تقوم الوزارة بتدريب العاملين لتمكينهم من تقديم الخدمات للمراجعين بالشكل الأمثل .					
٦	تسعى الإدارة دائماً إلى تطوير وتحديث الانظمة بالوزارة.					
٧	تعمل الإدارة العليا على تنمية وتطوير الخبرات في وزارتكم والعمل على الاحتفاظ بهم.					
مشاركة العاملين						
٨	تعمل الإدارة على تأكيد مشاركة العاملين في كافة النواحي الإدارية في وزارتكم .					
٩	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف وزارتكم.					
١٠	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار .					
١١	تسهم مشاركة العاملين في رفع الروح المعنوية من خلال الإحساس بأهميتهم في وزارتكم					
١٢	تحترم الإدارة آراء العاملين في وزارتكم .					
١٣	توجد علاقة واضحة بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في وزارتكم .					
تدريب وتأهيل العاملين						
١٤	يتم تدريب العاملين في الوزارة على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكولة إليهم.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٥	تقوم الوزاراة بتدريب العاملين لرفع قدرتهم على تنفيذ العمل والرغبة في أدائه .					
١٦	يهدف التدريب في الوزارة إلى تأهيل العاملين للمساهمه بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر.					
١٧	يتم تقييم العاملين وفقاً للمهارات التي يمتلكونها من خلال أدائهم لأعمالهم .					
١٨	تنظم الوزارة دورات تدريبية للعاملين في كافة المستويات الإدارية.					
١٩	يعطي التدريب للعاملين في الوزارة فرصاً جديدة لإثبات قدراتهم في أداء ما يكلفون به من أعمال .					
٢٠	يصبح العملاء أكثر رضاً بسبب كفاءة الموظفين على إنجاز الخدمات وحل مشاكلهم نتيجة لتدريبهم.					
تحفيز العاملين						
٢١	يوجد نظام للمكافآت في الوزارة يقوم على أسس موضوعية ويعمل على تحقيق العدالة بين العاملين					
٢٢	يتم منح الحوافز المادية للعاملين في الوزارة في الوقت الذي تم إنجاز العمل فيه وذلك لإحداث الربط بين الأداء والحوافز .					
٢٣	توجد ضرورة لمنح الحوافز المادية و المعنوية لمستحقيها بحضور العاملين في الوزارة.					
٢٤	يتم منح مكافأة جودة سنوية لكافة العاملين في الوزارة على أساس نتائج أداء العمل .					
٢٥	تستخدم الحوافز المعنوية بشكل متوازٍ مع الحوافز المادية في الوزارة.					
٢٦	تستخدم الوزارة الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.					
٢٧	توجد علاقة بين تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في الوزارة.					
احترام وتقدير العاملين						
٢٨	يلعب التقدير والاحترام للعاملين في الوزارة دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي					
٢٩	يدرك العاملون من خلال التقدير والاحترام بأنهم أعضاء ذو قيمة في الوزارة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٠	يتم تقدير العاملين في الوزارة بشكل رسمي وغير رسمي من خلال ما يبذلونه من جهد في الوزارة.					
٣١	تتلاءم المكافآت المقدمة للعاملين في الوزارة مع مستوى الأداء.					
٣٢	تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين العاملون على اختلاف مستوياتهم في الوزارة .					
٣٣	لا بد أن يكون تقدير العاملين مناسباً للواقع الوظيفي وما يقومون به من أعمال في الوزارة .					
٣٤	يشارك العاملون في التخطيط والتنفيذ للحصول على تقدير رؤسائهم في الوزارة .					
التركيز على المراجعين						
٣٥	يتم التركيز على إشباع رغبات وحاجات العميل بهدف إرضائه وإسعاده .					
٣٦	تسعى الوزارة للارتقاء بخدماتها المقدمة إلى المراجعين وذلك بهدف التميز واثبات الذات بين مثيلاتها من الوزارات .					
٣٧	رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات.					
٣٨	يتم التنبؤ بحاجات المراجعين ورغباتهم وتوقعاتهم باستخدام أساليب الاستقصاء العلمية في الوزارة.					
٣٩	تقوم الوزارة بتحديد حاجات المراجعين ورغباتهم من خلال مسوح علمية.					
٤٠	تركز الإدارة في الوزارة على رضا المراجعين على المدى البعيد.					
٤١	تسعى الوزارة إلى تلبية مطالب المراجعين دون تأخير .					
التركيز على الأنشطة والعمليات						
٤٢	يتم التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في الوزارة بهدف الوصول إلى التميز في أداء الخدمات وجودة تقديمها .					
٤٣	تحرص الوزارة على أن تكون جميع العمليات فعالة وذات كفاءة وقابلة للتطبيق.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٤٤	يتم التحكم في أداء الأنشطة والعمليات في الوزارة باستخدام معايير مثل الرقابة الذاتية.					
٤٥	يتم تعريف العملاء بطريقة انجاز الوزارة للمعاملات وطريقة تقديمها .					
٤٦	أفضل طريقة لتحسين العمليات والأنشطة في الوزارة هي زيادة الرضا لدى العميل الذي يستفيد منها.					
٤٧	إن عملية تحسين العمليات والأنشطة تتطلب القيام بالتخطيط والتوجيه والرقابة في الوزارة.					

١- ما هي معوقات تطبيق الجودة الشاملة في وزارتكم؟

....

....

....

....

....

....

....

٢- ما هي أهم اقتراحاتك لتطبيق الجودة الشاملة في وزارتكم؟

....

....

....

....

....

....

....

الملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
١	د. راتب صويص	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
٢	د. ربحي الحسن	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
٣	د. زعبي الزعبي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
٤	د. سامر دحيات	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
٥	د. فريد النصيرات	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية

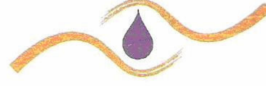
الملحق (٣)

المراسلات والكتب الرسمية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المياه والكهرباء
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
مكتب الوكيل



Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Water & Electricity
Office of the Deputy Minister
for Planning & Development

سعادة الملحق الثقافي السعودي بالمملكة الأردنية الهاشمية وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم (٣/٣٩٨٠) وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ ، المتضمن الإحاطة برغبة الطالب الباحث / إبراهيم بن عبدالله الشراري ، في جمع معلومات وبيانات تتعلق ببحثه المعنون بـ (مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية) .

أحيط سعادتكم بموافقتنا على ذلك ، مع تمنياتنا له ولكافة الباحثين والباحثات دوام التوفيق والسداد .

مع أطيب تحياتي ،،،

وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير

د. محمد بن إبراهيم السعود

الرقم : ٣٠١١٨٨ التاريخ : ٢٨ ربيع الأول ١٤٣١ المشفوعات :

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة المالية
الرياض ١١١٧٧
٢٧٩
الشـؤون الإداريـة والماليـة
التطوير الإداري – التنظيم والدراسات

الرقـم : ٣٤٤٤٦
التاريخ : ١٤٣١/٣/٣
المرفقات :

الموضـوع : بشـأن تعبئـة اسـتبانات الطالـب /ابراهيم بن عبدالله الشراري

سعادة الدكتور علي بن عبدالله بردي الزهراني
الملحق الثقافي السعودي بالمملكة الأردنية الهاشمية -عمان
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة إلى خطابكم رقم ٣/٣٩٨٠ وتاريخ ١٤٣١/٣/١٨هـ بشأن طلبكم تحقيق رغبة الطالب الباحث / إبراهيم بن عبدالله سعود الشراري في جمع معلومات وبيانات تتعلق ببحثه لمرحلة الماجستير بالجامعة الاردنيه .

أود الافاده أنه تم الإيعاز للمختصين بإكمال اللازم حيال تعبئة الاستبانات المتعلقة بالبحث المشار إليه .

نأمل الإحاطة ... ولسعادتكم تحياتي ،،، .

مدير عام الشؤون الإدارية والمالية

سعد بن صالح الوتيد

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة الصحة
الإدارة العامة للبحوث الطبية



الرقم: ٣٧/٦٤١٩٨
التاريخ: ٢٥/٦/١٤٣١هـ
المشفوعات: ....

الموضوع: طلب تسهيل مهمة الطالب ابراهيم عبداللة الشراري

سعادة مدير عام الشؤون الصحية بمدينة الرياض المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة إلى موضوع رسالة الطالب / ابراهيم عبداللة سعود الشراري رقم السجل المدني (١٠٢٥٩٤٠٦٣٤) لدراسة مرحلة ماجستير في كلية ادارة الاعمال في الجامعة الاردنية ورقم الطالب الأكاديمي (٨٠٦١٣٨١) وعنوان الرسالة:-

"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية"

وحيث أنه في مرحلة العمل الميداني، نأمل تسهيل مهمته في وزارة الصحة بمدينة الرياض مع العلم إن وزارة الصحة لا تتحمل أية أعباء مالية أو إدارية وان لا يكون هناك أي تأثير على خدمة المراجعين والمرضى خلال قيامه بمهام بحثه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ولكم أطيب تحياتـــي ،،،

مدير عام

الإدارة العامة للبحوث الطبية

د.نبيل بن هزاع القحطاني

THE EXTENT OF APPLYING TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES (TQM) IN SAUDI MINISTRIES

By
Ibrahim Abdallah Al Sharari

Supervisor
Dr. Mohammad Faleh Al Hunaity

ABSTRACT

This study aimed at revealing the extent of applying Total Quality Management principles in the Saudi ministries, with their differences regarding personal and functional variables and to show obstacles of its application and suggested solutions to overcome these obstacles.

The study was conducted on a sample of 323 employees working in three ministers. The study relied upon the descriptive approach.

In order to achieve the study's objectives a questionnaire has been developed. Questionnaire's validity and reliability were reasonably obtained. Frequencies, percentages, means, standard deviation, one way ANOVA and Sheffe test were utilized in order to answer the study's questions.

The study reached several results such as: the extent of TQM principle application in the Saudi ministries was medium. Through the TQM principles analysis it has been shown that the focus principle on activities and operations occupies the first rank, followed by workers respect and appreciation principle, upper management commitment respectively, followed by employees training and qualifying, then focus on clients then workers participation and in the last rank workers motivation. The extent of applying the two principles of focusing on activities and operations, and respecting and appreciating extent was high while other principles were medium.

Furthermore, the study reveals the presence of statistically significant differences in the extent of applying employee motivation principle due to age and a lack of differences for the other TQM principles. In addition, there are statistically significant differences in the extent of applying TQM principles (Training and workers qualifying, worker's motivation and the whole application) due to education qualification, and the lack of statistically significant differences among the rest of quality management principles other principles due to work experience and job description variables.

On the light of these results the study provides a set of recommendations:

- Management in the Saudi ministries should work towards building the organizational culture which enables employees to correct mistakes in a simplified and away from public sector bureaucracy and to encourage workers on creativity and innovation
- Ministries should encourage employees creativity and innovation to serve the application of total quality management.
- Employees assessment must be done in accordance with skills they have and use to perform their duties. At the same time incentives and rewards must be provided to Saudi ministries employees to be in accordance with their performance level, ministries should determine the citizens needs and wants through scientific surveys, clients should be aware of the approach ministries use to complete citizens transaction and the way to submit them.